



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

Trabajo Práctico Final de Practica Profesional – Tesis.

**“ Problemas de sucesión y profesionalización en una
PyME familiar de venta de materiales para la
construcción ”**

Alumno: Pastor, Marina Jazmin

Tutor: Lic. Ruhl, Gabriela

Fecha: Marzo 2019

Resumen

Este trabajo tuvo por finalidad indagar las formas en que una empresa familiar dedicada a la venta de materiales para la construcción, lidia con los problemas de sucesión y profesionalización de sus directivos y empleados. La metodología fue del tipo cualitativo; los datos se recolectaron con entrevistas semiestructuradas con preguntas de respuestas cerradas y abiertas. Entre los principales resultados destacan la ausencia de acciones explícitas vinculadas a la sucesión aun cuando se ensayan soluciones informales de traspaso en las decisiones. Asimismo, se hace evidente la falta de profesionalización de la empresa debido a que su fundador no lo considera importante.

Palabras clave

Pequeñas y Medianas Empresas – Empresas Familiares – Sucesión – Profesionalización

Índice

Resumen.....	2
Palabras clave.....	2
PARTE 1: INTRODUCCION.....	5
1.- Planteo del problema de investigación.....	6
2.- Objetivos.....	7
2.1.- Objetivo general.....	7
2.2.- Objetivos específicos.....	7
3.- Justificación.....	7
PARTE 2. MARCO TEORICO.....	8
1.- Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs).....	8
1.1.- Características y particularidades de las PyMEs.....	9
1.1.1. Virtudes.....	9
1.1.2. Debilidades.....	11
1.2.- Las PyMES Argentinas.....	12
1.2.1. Origen y evolución de las PyMES en Argentina.....	13
1.2.2.- Características de las pymes en Argentina.....	17
2.- La empresa familiar.....	21
2.1.-Ventajas de la empresa familiar.....	22
2.2.- Desventajas de la empresa familiar.....	23
3.- La sucesión.....	24
3.1.- Motivos que obstaculizan la sucesión.....	24
3.1.1.- Resistencia por parte del fundador.....	25
3.1.2.- Resistencia por parte de la familia.....	25
3.1.3.- Resistencia por parte del empleado.....	26
3.1.4- Clientes y proveedores.....	26
3.2.- Pasos para realizar una sucesión exitosa.....	26
3.2.1.- Iniciar oportunamente el planeamiento.....	27
3.2.2.- Redacción de un plan para la sucesión.....	27
3.2.3.- Comprometer a todos en la propuesta de sucesión y obtener ayuda externa.....	27
3.2.4- Realización de un proceso de entrenamiento.....	28
3.2.5.- Anunciar el retiro oportunamente y Sin rodeos.....	28
3.2.6.- Tener proyectos para luego del retiro.....	28
4.- La profesionalización.....	28

PARTE 3. METODOLOGIA.....	32
1.- Tipo y diseño de investigación.....	32
2.- Población y muestra.....	33
3.- Técnicas de recolección de datos.....	33
PARTE 4. ANALISIS DE DATOS.....	34
1.- Análisis de entrevistas a empleados.....	35
1.1.- Conocimiento de si en la empresa se ha hablado sobre el tema de la sucesión del fundador.....	35
1.2.- Conocimiento de acciones para la sucesión del fundador.....	38
1.3.- Conflictos por la sucesión.....	40
1.4.- Fortalezas del fundador.....	44
1.5.- Debilidades del fundador.....	47
1.6.- Virtudes del hijo del fundador.....	49
1.7.- Falencias del hijo del fundador.....	50
1.8.- Profesionalización de la empresa.....	53
2.- Análisis de entrevista a dueño fundador.....	56
PARTE 5. CONCLUSIONES.....	57
Bibliografía.....	60
Anexos.....	63

TEMA

Empresas familiares y problemas de sucesión y profesionalización.

PARTE 1

INTRODUCCION

Según Acuña (2013) el 64% del empleo mundial es generado por las PyMES mientras que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) considera que la importancia de dichas empresas se basa en que permiten la promoción del desarrollo económico nacional y regional, aliviar la pobreza y proveer asistencia a aquellos que atraviesan una situación de desventaja, permiten la transición a una economía de mercado, promueven la democracia y el desarrollo de la sociedad así como el desenvolvimiento de una estructura económica más flexible, innovadora y competitiva (Grupo de Trabajo sobre Servicios de Desarrollo Empresarial, 1997).

Según Cleri (2007, p.41) “...las PyMES son volátiles (altas tasas de nacimientos e inestabilidad), dado que las empresas nacen pequeñas (son pocas las firmas nuevas que nacen con porte voluminoso) y los decesos se producen generalmente en los primeros momentos de vida (...) la mayoría son jóvenes y están conducidas por sus fundadores.” Y agrega el autor: “La mayoría de las firmas menores son independientes (no controladas por otra entidad), aunque las pequeñas empezaron a integrarse en redes y las grandes han abordado procesos de desmembramiento para lograr mayor velocidad o capacidad de adaptación al cambio. Las PyMES, por lo común, son propiedad de las familias, que también las gestionan.” (Cleri, 2007, p.41)

Según Berardo (2012) puede distinguirse la empresa familiar de lo que él llama la "empresa empresaria". Según el autor este último tipo de empresa supedita el proyecto familiar al proyecto empresarial. En cambio, la empresa familiar busca el equilibrio y atiende a la vez lo uno y lo otro y, de este modo, desarrolla la empresa a la vez que cuida la familia. En este sentido, entonces, puede decirse que la empresa familiar tiende a la unión a través de la primacía de lo emocional mientras que la empresa empresaria busca la rentabilidad gracia a la preponderancia de lo racional.

En tanto se trata de empresas familiares, los ciclos de vida, tanto de la empresa como de sus miembros, evidencian la necesidad ineludible de delegar el mando. Es por ello que, a continuación, ahondaremos en esta problemática y otras.

El fundador que ha creado una empresa de relativo éxito, la que le otorgó satisfacciones de tipo económico, ha desarrollado un sentimiento de pertenencia respecto de lo que ha creado por lo que le resulta difícil creer

que alguien sea capaz de dirigirla como lo ha hecho él. Esta creencia le impide delegar. Por otra parte, también le resulta difícil tomar distancia con la finalidad de entender los problemas de un modo global; por ello, tiende a tratar de resolver lo urgente sin prestar igual atención a lo importante.

Se trata de una conducción de tipo paternalista y autocrática que dificulta el incorporar las nuevas corrientes de pensamiento, así como la nueva realidad de la globalización. En tanto los iniciadores o emprendedores van cumpliendo sus ciclos de vida tienden a volverse conservadores, pero también cambian sus necesidades y sus aspiraciones. Por otra parte, se aferran a lo que se tienen, se prefiere la estabilidad al cambio y se muestran contrarios a la voluntad de la segunda generación que espera su turno para tomar el mando.

Para Ferrazino y Formento (2011, p.6) *“La crisis del ciclo de vida se suele producir cuando la nueva generación ha adquirido experiencia suficiente para asumir responsabilidades, pero, la anterior no está preparada para compartirlas, no desea abdicar de sus atribuciones en grado suficiente. Lo que ocurre en el momento de la crisis es decisivo porque determina el éxito o el fracaso del relevo”*. Así, el empresario con ayuda de profesionales expertos, tendrá que encontrar el momento idóneo para dar entrada en escena a sus sucesores, que en el mejor de los casos serán sus propios hijos, que conocen mejor que nadie la cultura y valores de la empresa. Esta aparición de los herederos del patrimonio y dirección de la compañía, contando con el consenso general de la familia, de la propiedad y de la empresa, deberá formar parte de un proceso de cambio diseñado, planificado y programado de antemano en el tiempo.

Sin embargo, los tiempos que corren demandan que los propietarios de las empresas capaciten a personas que puedan dinamizar el management de su empresa familiar.

1.- Planteo del problema de investigación

Es por ello que a partir de estas consideraciones ha parecido oportuno realizar una investigación que indague respecto de las formas en que una empresa familiar dedicada a la venta de materiales para la construcción, lidia con los problemas de sucesión y profesionalización de sus directivos y empleados, dado que se encuentra la misma, a punto de enfrentar una nueva etapa en la que los fundadores, deben empezar a delegar el mando y la dirección, a la nueva generación. Se ha observado que muchas de las características y problemáticas descritas hasta aquí están presentes en la empresa, sobre todo, en la relación Padre-Hijo.

2.- Objetivos

2.1.- Objetivo general

- Determinar los modos en que una empresa familiar dedicada a la venta de materiales para la construcción enfrenta los problemas de sucesión y profesionalización de directivos y empleados.

2.2.- Objetivos específicos

- Determinar si la empresa utiliza estrategias o herramientas que le permitan hacer frente a los problemas de sucesión y profesionalización de dueños y empleados
- Analizar fortalezas y debilidades en la empresa respecto de la conducción de la misma según el dueño de la empresa y sus empleados
- Describir virtudes y falencias que tiene la empresa en cuanto a las necesidades de profesionalización de empleados y dueño de la empresa según sus perspectivas subjetivas

3.- Justificación

Si bien existe abundante bibliografía respecto de esta problemática, no se han encontrado investigaciones previas que la aborden para esta empresa en particular. Consideramos que los resultados obtenidos en esta investigación podrán servir no solo para acrecentar el conocimiento científico, sino también para que la empresa acceda a datos sistematizados que le permitan, en una instancia que escapará a la tesis, mejorar o diseñar nuevas estrategias que le permitan mantener sus fortalezas y subsanar las debilidades encontradas en cuanto a la problemática sucesoria y de profesionalización.

PARTE 2

MARCO TEORICO

1.- Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs)

En términos generales, puede afirmarse que la mayor parte de la creación de riqueza descansa en las empresas. En este sentido, las pequeñas y medianas empresas (PyMES) “...se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso.” (Ventoncilla Cuadros, 2004, p.35)

Asimismo, y como se dijo anteriormente, la contribución que hacen las PyMEs al desarrollo económico y al empleo de los países es importante. La Argentina, no escapa a esta realidad (más adelante, me referiré a las características de las PyMES Argentinas). Es por ello que Cleri (2007, p.40) ofrece el siguiente cuadro

Cuadro n°1: participación comparativa de las PyMEs argentinas y de las OECD

Participación comparativa de las PyMEs argentinas y de la OECD¹		
País	% del PBI	% del empleo total
Argentina	40	60
España	64	64
Italia	40	49
Francia	62	69
Alemania	35	66
Reino Unido	30	67
Estados Unidos	48	54
Canadá	57	60
Japón	57	74

Fuente: Cleri, C. (2007): *El libro de las PyMES*. Buenos Aires: Granica

Según Acuña (2013) no existe acuerdo en la definición de las Pequeñas y Medianas Empresas, pues aquella depende del tamaño de la economía de cada país y también de ciertos criterios cualitativos y cuantitativos. Asimismo, la definición varía según la participación que tenga la empresa en

¹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

el PBI de su país. *“En la Argentina se usaba una fórmula polinómica que dependía de tres atributos: personal ocupado, ventas anuales y patrimonio neto, para saber cuándo estábamos frente a una PyME. Ese criterio fue reemplazado por la Ley 25.300² por otro criterio cuantitativo que tiene en cuenta solamente los niveles de facturación, reglamentado por la SePyME³. (...) La SePyME dictó una primera reglamentación (Resolución 24 del 2001) en la que definía por niveles de facturación a las micro, pequeño y medianas empresas de los sectores agropecuario, industria y minería, comercio y servicios (Res.24/01). El 25 de octubre del año 2002, debido a las implicancias de la devaluación sobre los precios, se dictó una nueva resolución ajustando los montos de facturación (Res.675/02).”* (Acuna, 2013, p.7)

Así, la SePyME (Secretaría PyME), dispuso la clasificación en cinco categorías de empresas a partir de, como dijimos, el monto de la facturación. Estas categorías son: Agropecuario, Industria y Minería, Comercio, Servicios y Construcción.

Sin embargo, la Resolución General 103-E/2017, mediante la más actual Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, si bien mantuvo esas cinco categorías, estableció topes de ventas para cada categoría. Asimismo, existe una segunda clasificación, la de la Comisión Nacional de Valores (CNV) que, mediante la Resolución General 670/2016 establece, también otros topes de facturación.

1.1.- Características y particularidades de las PyMEs

La primera complicación para una PyME tiene lugar en el momento en que se busca encuadrar la idea del creador con los deseos o el punto de vista de cliente. Si ello no sucede, la PyME muere. Sin embargo, si la PyME logra pasar este momento tienen grandes posibilidades de subsistir; aun así, se complica en tanto tengan lugar situaciones tales como la imposibilidad de los directivos de acompañar el devenir de la compañía o catástrofes macroeconómicas, etc.

1.1.1.- Virtudes

Entre las virtudes que pueden detectarse en las PyMES destacan:

- Organización pequeña y dinámica. Esto les otorga flexibilidad y elasticidad lo que permite que se amolden a ambientes inciertos y cambiantes. *“Los países con un sólido entramado de empresas pequeñas*

² Esta Ley dice: "Se tendrá en cuenta para determinar la condición de empresa, el valor de ventas totales anuales, excluidos los impuestos al Valor Agregado e Internos."

³ Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, del Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina.

tienen mayor capacidad para avenirse a los cambios del entorno. Por eso, en los últimos tiempos crecieron más que las grandes. En este contexto, solo lo maleable puede sostenerse, por lo que las PyMES se convierte en pilar fundamental de la arquitectura productiva.” (Cleri, 2007, p.41)

- Emprendimientos novedosos. Manifiestan un carácter pionero y con los nuevos emprendimientos revitalizan a la sociedad. Por lo general, se inician con una idea para un producto nuevo o una forma novedosa de hacerlo a cargo de un entrepreneur que lo incuba y los cristaliza en un laboratorio pequeño.
- Proveen bienes y servicios tanto para los consumidores como para otras empresas. En relación a estas últimas, las PyMES pueden ocuparse de aquellas actividades que, por su tamaño, especificidad o requerimientos de manejo, no resultan convenientes para las grandes empresas.
- Son innovadores y creativos en tanto “...alimentan la especialización y diferenciación de productos acordes a las exigencias. Muchas creaciones innovadoras nacen en pequeños talleres y laboratorios. De esa forma, las PyMES dinamizan la economía.” (Cleri, 2007, p.42)
- Permiten un cierto orden positivo en la distribución de la renta en tanto atemperan la concentración económica. Así, son resguardo del equilibrio y el crecimiento sostenido de la economía.
- Son las principales y más potentes empleadoras de mano de obra.
- Abonan salarios que se traducen en sostén de la demanda, es decir, en poder de compra y que, además, dan vida a nuevos negocios. En tanto se destruyan -como sucedió en Argentina durante los años 90- “...se debilita la demanda, se cierran establecimientos, y se abre un proceso de realimentación que esparce y generaliza la miseria.” (Cleri, 2007, p.43)
- Contribuyen al sostenimiento del Estado a través de sus aportes -ya sean directos o indirectos- al fisco.
- La influencia de una red diversificada -tanto en extensión como geográficamente- permite la integración territorial y el equilibrio regional. Por lo general, las firmas pequeñas nacen a partir de ciertas realidades de tipo local y permanecen allí.
- Gracias a las PyMES, muchos obreros y empleados se independizan al abrir sus propios talleres u oficinas. Es por ello que las PyMES contribuyen a la movilidad social.
- Contribuyen a la productividad global. “Su baja productividad es compensada por la dinámica que provocan. Los cambios en la productividad ocurren porque las firmas que mejoran su desempeño se expanden y desplazan a las de menor eficiencia, y las que ingresan reemplazan a las que salen. Siendo las PyMES las que explican la mayor parte de las entradas y salidas, podemos inferir que son las mayores contribuyentes al crecimiento

de la productividad agregada, aun cuando su nivel de productividad individual sea menor que el de una grande.” (Cleri, 2007, p.44)

1.1.2.- Debilidades

Entre las debilidades que presentan las PyMES destacan:

- Alta tasa de mortalidad debido a su debilidad constitutiva
- Tienen variedad de fragilidades por lo que se constituyen en organizaciones muy susceptibles a los ambientes negativos. *“Los cambios súbitos y no anunciados de política económica, la competencia salvaje, las mudanzas vertiginosas del escenario, la internacionalización y la aceleración de la carrera tecnológica, constituyen un entorno que repercute negativamente sobre los más débiles. Esto se va potenciando por los ambientes hostiles que son tan comunes en el subdesarrollo.” (Cleri, 2007, pp.45-46)*
- Falta de información, sobreinformación y/o imprecisión informativa. Sin bien internet contribuye a la circulación de información la misma no siempre es relevante para las necesidades de las PyMES. Por otro lado, la sobreinformación es también perniciosa y, en muchos casos, en necesaria información precisa -no siempre disponible. Por otro lado, los datos necesitan ser elaborados, actividad onerosa que los países desarrollados realizan gracias a centros y bases públicos de información; los países periféricos no cuentan con ello por lo que los PyMES deben hacerlo por sí mismas -asumiendo sus costos- o bien trabajando a tientas.
- Volúmenes productivos limitados por lo que no pueden competir en negocios donde manda la magnitud.
- Muchas PyMES tienen una amplia oferta lo que, por lo general, termina por constituirse en una fuerte debilidad. Es mejor dedicarse a pocos productos.
- Menor productividad que las grandes empresas debido al retraso tecnológico y/o el volumen.
- El retraso tecnológico. *“Desarrollar un producto, una nueva manera de fabricarlo, utilizar el más sofisticado y reciente equipamiento, no es barato. La necesidad de disponer de fondos importantes y tener asegurado un volumen de mercado suficientemente grande para recuperar la inversión aleja a las PyMES de la mejor práctica tecnológica.” (Cleri, 2007, p.47)*
- Al crecer, las PyMES evidencian la necesidad de capital. Sin embargo, el acceso al crédito es muy limitado por lo que apelan a la ayuda monetaria de amigos y familiares. Con respecto al acceso a recursos de terceros existe una clara discriminación, porque se asume que el riesgo PyME es elevado (normalmente, salvo para los casos de empresas infantes, no es así); hay poca información disponible y corta historia crediticia; la información contable

que se presenta es poco veraz y no sujeta a las normas contables establecidas. también influye el impacto que tienen sobre las operaciones pequeñas los gastos operativos.

- Por lo general, el funcionamiento de las PyMEs es anárquico, sin planificación, basado en la imprevisión y la intuición. Así, no cuentan con estrategias que ordenen y faciliten alcanzar los objetivos propuestos.
- En relación al punto anterior, la gestión es también inadecuada en tanto se utilizan modelos basados en la improvisación o en viejas modalidades.
- Muchas veces los empresarios y los empleados tienen escasa formación lo que afecta al funcionamiento de la organización en aspectos cruciales: administrativos, técnicos, directivos, etcétera.
- La ausencia de comunicación es común en las PyMEs. *“La información es escasa, incompleta, poco trabajada y no necesariamente a tiempo. Además, circula poco y se atesora en la cúspide. Las áreas funcionales trabajan como compartimentos estancos, no se produce comunicación horizontal y la poca información que transita va de arriba abajo (órdenes), sin provocar el intercambio (sube y baja) que mejora la toma de decisiones e incentiva al personal.”* (Cleri, 2007, p.49)
- Por lo general, las PyMES presentan grandes dificultades para establecer vínculos sinérgicos con otras organizaciones. Es así que no permite el ingreso de nuevas ideas provenientes de exterior, ya sean otras organizaciones, organismos públicos, universidades y/o consultores.
- Debido a la debilidad comentada en el punto anterior, las PyMES se caracterizan por una baja demanda de servicios de apoyo, es decir, que se desaprovecha la posibilidad de incorporar conocimientos y experiencias que poseen otras personas externas a la organización.
- Por lo general, las PyMES presentan organizaciones piramidales, jerárquicas, centralizadas, rígidas, burocráticas y autoritarias debido al exceso de autovaloración y a la desconfianza en los demás. Ello debilita la productividad.
- Suele nacer y permanecer en locaciones que no siempre favorecen su desarrollo en tanto limitan el acceso a mercados importantes, sus relaciones con grandes empresas y centros tecnológicos, académicos, etcétera.
- El crecimiento no es planificado por lo que crecer no siempre constituye una ventaja.
- Inversión no orientada estratégicamente
- Falta de mentalidad exportadora

1.2.- Las PyMEs argentinas

La economía mundial presenta, en la actualidad, una tendencia a la internacionalización de los negocios y de los mercados, así como una

liberalización del comercio junto al intercambio comercial que se establece entre grandes bloques económicos regionales. Este escenario se completa con la aparición de una nueva orientación en los flujos mundiales donde resulta sumamente importante el criterio de competitividad que contempla la capacidad que tienen las organizaciones empresariales para responder de manera adecuada a los cambios que presenta el mercado internacional adaptando, por tanto, el tipo de bienes que se producen y, en función de ello, reduciendo o aumentando la cantidad y calidad de mano de obra y de insumos

En este contexto, como se afirmó anteriormente, las PyMEs desempeñan un rol importante. Según Bloch (2004) el contexto internacional actual favorece a aquellas organizaciones empresariales que tienen la capacidad para adaptarse de manera rápida a los cambios tecnológicos y productivos globales. De igual modo y desde el punto de vista del desarrollo de los países, las PyMEs significan un importante factor que incide de manera importante en la distribución de los ingresos pues, según el autor, son ellas la columna vertebral del aparato productivo en las economías modernas.

El autor argumenta que en Italia las PyMEs tienen un papel fundamental en la creación de empleo, generación de valor y conquista de nuevos mercados. Por otra parte, en Estados Unidos las PyMEs generan entre el 60 y 80% de nuevos empleos cada año al tiempo que representan más del 50% del PBI que no proviene de las actividades primarias de tipo agrícola.

En Argentina, la situación es similar. La gran diversidad de PyMEs comerciales, industriales y de servicio dan trabajo a tres cuartas partes de la fuerza laboral. (Farinelli, 2007). En este sentido, Bloch (2004, p.9) asegura que "...a partir de la fuerte recuperación después de la aguda crisis de 2001/2002, las PyMEs han pasado a desempeñar un papel aún más importante en la generación de empleo y el aumento de la producción y las exportaciones." Pero, ¿cuál ha sido el origen y la evolución de las PyMEs en nuestro país? Sobre ello se hablará a continuación.

1.2.1.- Origen y evolución de las PyMEs en argentina

Según Kosacoff (1993, p.2) "La estructura industrial de la Argentina está sustentada en un largo sendero de más de un siglo. A medida que la industria producía bienes, fue generando simultáneamente: procesos de aprendizaje e incorporación de tecnología, la calificación permanente de los agentes económicos, un marco institucional y regulatorio, la inserción en la división internacional del trabajo, la organización económica de sus mercados, la articulación con las otras actividades económicas, etc." Los cambios que fueron teniendo lugar en el devenir histórico respecto de estos elementos generó y posibilitó la articulación social para la producción de

bienes manufacturados. Con todo, el autor sostiene que “En su evolución, la economía argentina se fue destacando por su grado de industrialización en el ámbito latinoamericano, pero si el punto de comparación es el de los países más avanzados, sus rasgos centrales son los característicos de una economía semi - industrializada.” (Kosacoff, 1993, p.2)

En términos generales es posible identificar tres grandes periodos en la industrialización argentina. El primero comienza en las últimas décadas del siglo XIX, más precisamente en 1880 cuando el país modifica de manera sustancial su inserción internacional bajo el modelo agroexportador, el cual finaliza con la crisis de 1930. Un segundo período es el que se extiende hasta la década de los setenta de siglo XX, en el marco de una economía semicerrada denominada “modelo de industrialización sustitutivo de importaciones” que, a su vez presenta subperíodos diferenciados. El tercer período, reconoce sus inicios en alrededor de la década de los setenta con el fracaso de la política de apertura junto a una extensa desarticulación macroeconómica que fue típica de los años noventa.

El primero de los modelos, el agroexportador argentino, estuvo sustentado en el desarrollo especializado de dos productos: los granos de cereal y las carnes, generados a partir de la existencia de abundantes recursos naturales. Gracias a su consolidación, la Argentina se insertó internacionalmente de manera vigorosa gracias a las dinámicas exportaciones de bienes primarios y la importación de capitales y manufacturas. Fue una economía abierta regulada por el patrón oro.

Por otra parte, el contexto también propició condiciones que permitieron generar una incipiente industrialización en el país. Según Hirschman (1968, p.32) estos impulsos son:

- La corriente inmigratoria europea con calificaciones previas en el área industrial.
- La existencia de bienes competitivos del sector primario que requieren de algún tipo de transformación industrial final para exportarse (frigoríficos, tanino, cuero, lana, harina, etc.)
- El temprano desarrollo generalizado de la educación y la especialización técnica y profesional.
- Las dificultades de abastecimiento externo en la primera guerra mundial
- Las demandas derivadas de las producciones primarias y de infraestructura (los grandes talleres de mantenimiento ferroviario, maquina agrícola, cemento, etc.)
- Los costos de transporte y las protecciones naturales
- El progresivo y acelerado aumento del tamaño del mercado interno.

Estos impulsos hicieron que la Argentina tuviera el desarrollo industrial más destacado de la región. Sin embargo, y debido al agotamiento en la expansión de la frontera agropecuaria, la crisis internacional de 1929 y

las conflictivas relaciones entre Argentina, Gran Bretaña y Estados Unidos, hicieron que el modelo agroexportador llegara a su término.

Así, hace su aparición el nuevo modelo económico argentino. Según Kosacoff (1993, pp.4-5) "...el control de cambios de 1931, la vigencia de los permisos previos de importación en 1933, el desdoblamiento del mercado cambiario con el exterior y la elevación de los aranceles de importación inducido fundamentalmente por motivos fiscales, son ilustrativos del nuevo funcionamiento de la economía, que en su cierre con el exterior fue paulatinamente reduciendo la importancia del comercio internacional en el PBI."

Se tratan estas de las condiciones que permitieron el desarrollo del primer subperíodo del proceso de sustitución de importaciones. Se basó, fundamentalmente, en el incipiente desarrollo industrial anterior, aunque fue avanzando de manera acelerada en los tramos fáciles de la producción manufacturera.

En este periodo, que se extendió hasta la asunción del primer gobierno de Perón, las actividades más dinámicas de la economía fueron las industrias productoras de bienes de consumo tales como alimentos, textiles y confecciones, los electrodomésticos, las maquinarias, la metalurgia sencilla y la industria vinculada a la construcción.

La subetapa iniciada con el primer gobierno de Perón se extiende durante una década, momento en que la industrialización se profundiza de manera acelerada. El desarrollo se sustenta gracias a las industrias ya existentes, pero fue fundamental su expansión gracias a la utilización intensiva de mano de obra, así como un engrosamiento del mercado interno al incorporar al consumo a vastos sectores de la población antes excluidos.

En esta subetapa, el Estado jugó un rol fundamental para la producción de insumos básicos y en la aplicación de diversos instrumentos de política económica tales como la administración de las cuotas de importación, los financiamientos por medio del Banco de Crédito Industrial, las líneas de descuento del Banco Central, los mecanismos extra-arancelarios, la promoción sectorial, etc.

Esta subetapa estuvo caracterizada por la especialización en la producción de bienes de consumo orientada de manera exclusiva al mercado interno por lo que el desarrollo industrial encontró su límite al aumentar la obsolescencia tecnológica al tiempo que también existieron trabas que impidieron el desarrollo de procesos productivos más complejos.

Así, hacia 1958 inicia la última subetapa del proceso de sustitución de importaciones, la cual se extiende hasta mediados de la década de los setenta. Esta subetapa basó su desarrollo en los complejos petroquímicos y en la metalmecánica –la automotriz fue la más importante- por lo que el desarrollo industrial fue destacado, convirtiéndose en el motor del crecimiento, la generación de empleo y la base para la acumulación de capital.

Asimismo, tuvo lugar en el país una participación masiva de filiales de empresas transnacionales las cuales fueron ocupando, de manera progresiva, diversos espacios de la matriz de insumo-producto, siempre dentro del marco de una economía fuertemente protegida cuya finalidad fundamental era la de alcanzar los mayores niveles posibles de autoabastecimiento.

Según Kosacoff (1993, pp.6-7) “Estos cambios generaron un acelerado proceso de desarrollo tecnológico basado en la incorporación de tecnologías de los países desarrollados, con significativas adaptaciones al medio local, que determinaron la réplica de las producciones “fordistas” con un fuerte contenido localista. La producción de series cortas en plantas orientadas al mercado interno (con escalas de producción en promedio diez veces menor que una similar en la frontera técnica), el elevado nivel de integración de la producción (por el escaso desarrollo de proveedores y subcontratistas especializados) y el alto grado de apertura de producción eran algunos de los problemas de competitividad internacional que se observaban en la estructura industrial argentina.”

Sin embargo, las restricciones macroeconómicas del país fueron obstáculos en la financiación de transferencias de ingresos hacia las actividades industriales. De este modo Kosacoff (1993, p.7) asegura que “...la particular posición deficitaria de la industria en el comercio internacional restringía las posibilidades del crecimiento sostenido de las actividades industriales sin generar la crisis de la balanza de pagos.”

Con la dictadura militar, inicia en 1976 una política económica que cambió de manera drástica las orientaciones que fueron desarrollándose hasta ese momento en la industria nacional. Esta política otorgó plena confianza a los mecanismos supuestamente reguladores del mercado y otorgó al Estado un papel subsidiario. Ello trajo consigo, por tanto, la liberalización de los mercados y la posterior apertura al exterior junto a la eliminación de regulaciones, subsidios y privilegio, con la intención de modernizar la economía.

Pueden identificarse dos subetapas respecto de la política industrial. La primera es aquella caracterizada por la recuperación de la producción de bienes de consumo durables y de capital, vinculada a la inversión creciente y a la redistribución regresiva de los ingresos. Es en esta subetapa que inicia la reducción de los aranceles de importación. A pesar de esta baja, que es fuerte, no aumentan de manera significativa las importaciones. Asimismo, la reforma financiera de 1977 libera la tasa de interés y crea un mecanismo diferente respecto de la asignación de los créditos.

La segunda subetapa reconoce sus inicios hacia fines de 1978 al ponerse en marcha la versión de la economía abierta de la escuela monetarista. Consistió, básicamente, en una sobrevaloración del peso en paralelo con rebajas arancelarias lo que permitió la entrada masiva de

productos importados. Para el sector industrial ello significó sufrir una de las crisis más profundas de su historia debido a la combinación de diferentes factores de tipo negativo. Entre ellos destaca la contracción de los mercados, debido a los bajos niveles de demanda de productos industriales locales debido a la entrada de productos importados. Asimismo, las altas tasas de interés superaban extensamente la posibilidad productiva por lo que su crecimiento constante llevó a que las empresas tuvieran niveles de endeudamiento superiores al valor de sus activos.

1.2.2.- Características de las PyMEs en Argentina

Las PyMEs argentinas presentan características y rasgos constantes que definen un modelo o patrón que se mantiene relativamente estable en el tiempo. Así, dichas características son:

Las PyMEs son predominantemente empresas familiares

Una elevada proporción de las PyMEs argentinas son firmas fundadas y administradas por grupos familiares, tanto en lo que respecta a la propiedad de la compañía como al tipo de gestión empresarial. Cerca del 70% de las plantas son de este tipo de organización, alcanzando valores cercanos al 85% en los establecimientos pequeños y al 50% en las organizaciones empresariales medianas. Se trata de un rasgo similar al existente en los países industrializados. (Yoguel, 1997)

Una parte importante de las PyMEs es conducida por la generación fundadora y en un tercio de los casos, aproximadamente, se evidencia una que la gestión empresarial es compartida entre la primera y la segunda generación de propietarios. Este carácter familiar de las PyMEs influye de modo significativo en diversos aspectos vinculados al funcionamiento económico y productivo de la organización como, por ejemplo, el grado de centralización en la toma de decisiones, en la incapacidad para la expansión en filiales que hacen difícil el control personalizado, en el carácter familiar que asume el patrimonio de la firma, en la importancia otorgada a la experiencia personal en temas relacionado a la gestión productiva y comercial, entre otros.

La mayor parte de las PyMEs industriales no son organizaciones recién llegadas al mercado

Se trata de compañías que tienen un vasto desarrollo, así como un importante conocimiento técnico incorporado. Una proporción muy elevada de este tipo de compañías, alrededor de un 60% de las PyMEs tiene más de 40 años. Esta antigüedad promedio coincide, en cierta medida con los

periodos de mayor crecimiento industrial argentino, así como con las etapas en las que el mayor desarrollo manufacturero influyó de manera directa sobre en el desarrollo de las empresas medianas y pequeñas. “Las firmas antiguas fueron desarrollando un considerable stock de conocimientos empresariales, técnicos e ingenieriles adaptados a las características de una situación macroeconómica incierta, limitados incentivos de innovación y un mercado nacional cerrado, relativamente pequeño.” (Farinelli, 2007, p.56) En cuanto a las más nuevas, se trata de empresas pequeñas en cuanto a los niveles de inversión y de ocupación. Se trata de organizaciones que tienden a mantener niveles de productividad medios y bajos. Ello significa que penetraron en los distintos mercados “desde abajo” donde la presión competitiva es menor o, por lo menos, es posible de superar por los bajos costos.

Las PyMEs nuevas no surgieron exclusivamente debido a las dificultades en el mercado laboral formal aun cuando muchas fueron fundadas por ex trabajadores. Con todo, es cierto que la influencia de la situación del mercado laboral es fuerte en la creación de pequeñas firmas y microemprendimientos. Por otra parte, estas organizaciones nuevas tampoco son el resultado directo de programas de descentralización y/o fragmentación productiva de firmas más grandes.

En las PyMEs coinciden conocimientos formales y aprendizajes adquiridos en la propia dinámica empresarial.

Según Farinelli (2007, p.56) “...la educación formal promedio de los dueños con actividad empresarial ejecutiva directa es media (secundaria), completa (60%) o incompleta (20%). Los propietarios ejecutivos con educación terciaria completa se ubican en torno de 10%, correspondiendo un peso significativo a profesionales universitarios no técnicamente vinculados con las actividades”

Por otra parte, es en los mismos establecimientos donde se realiza el proceso de aprendizaje informal de la actividad industrial y empresarial. En el sector metalmecánico, por ejemplo, Farinelli (2007) indica que cerca del 60% de los dueños de PyMEs de este sector tenían experiencia laboral previa en industria semejantes y del mismo ramo mientras que solo el 20% de los empresarios recibió formación directa por ser miembros de la familia de los fundadores.

“La experiencia previa (o aprendizaje acumulado) se manifiesta como un elemento clave en la formación de empresas PyMEs de cierta envergadura y estabilidad en el mercado y constituye una primera barrera a superar en el desarrollo de firmas nuevas.” (Farinelli, 2007, p.57)

La información respecto de los distintos procesos industriales y empresariales va adquiriéndose en la labor realizada en los mismos establecimientos gracias y a la resolución de los problemas que van

surgiendo en la cotidianeidad. De igual modo, estas organizaciones van nutriéndose respecto de los aportes técnicos a partir de las relaciones que mantienen con otras empresas.

Todos estos conocimientos, por lo general, no se almacena de modo formal ni es transferible de manera sencilla entre los miembros de la organización. Es que se trata, básicamente, de un conocimiento de tipo táctico y, por ellos, es un activo intangible.

Las empresas medianas argentinas tienen un tamaño de ocupación promedio cercano a las 50 personas estables

Si se hace referencia al tamaño ocupacional, la distribución es la siguiente: cerca del 30% de las firmas son establecimientos de 20 a 40 personas ocupadas, un 25% se ubica entre 40 y 50 personas ocupadas, un 15% tiene en su plantel permanente menos de 20 personas y otros 15% tiene de entre 60 a 100 personas ocupadas. Aquellas empresas con más de 100 personas estables en su plantel, solo alcanzan el 12%. (Farinelli, 2007)

Las PyMEs presentan un proceso semicontinuo de oleadas de inversión de bajo peso individual.

Significa que las PyMEs argentinas presentan bajos niveles de inversiones a lo largo de los años junto a una trayectoria tecnológica caracterizada por las variaciones, es decir, en un "stop and go". Aun así, si bien existen inversiones incrementales sucesivas estas se dan en un periodo de tiempo muy prolongado. Las oleadas de inversión no tienen continuidad en el tiempo sino que, más bien, se trata de ocasiones en las que aparece una oportunidad tales como facilidades para la compra de equipamiento usado devaluado, línea crediticia especial, etc. "si bien se carece de un parámetro de comparación internacional para evaluar el comportamiento y la magnitud de la inversión de las firmas PyMEs, podría asumirse que esta ha sido muy baja, no obstante que se registren inversiones en la mayoría de las empresas." (Farinelli, 2007, p.58)

Una parte importante de la inversión que realizan las PyMEs consiste en la adquisición de equipamiento usado de segunda o tercera mano, adquirido a un precio relativo bajo y cuyo uso suele incidir de manera negativa en la rentabilidad y productividad. Las PyMEs suelen realizar esfuerzos importantes para adaptar, compatibilizar, alistar y mantener estos equipos más allá de su vida productiva estimada.

La toma de decisiones en las PyMEs argentinas está centralizada y restringida a sus dueños

Muy pocas son las PyMEs que recurren al uso de servicios de asesoramiento públicos o privados, es decir, a cámaras o consultores. A diferencia de otros ámbitos, las PyMEs industriales tienen una conducta tecnológica muy atomizada, lo que debilita el desarrollo de ventajas positivas de eficiencia y productividad. Esta debilidad en la gestión puede explicarse, fundamentalmente, debido al origen familiar de las PyMEs.

La gestión de carácter fuertemente centralizada es más evidente en las organizaciones pequeñas. Sumado a ello, e independientemente de tamaño de la compañía, las habilidades gerenciales se apoyan de manera casi exclusiva en el “saber hacer” de fabricación, siendo menos números los casos de PyMEs en los que estos saberes se combinan con otros saberes vinculados a formas eficientes de espíritu empresarial que permitan rectificar cursos de acción, identificar oportunidades de negocio, expandirse, etc.

Las PyMEs tienden a ampliar su mix de producción para hacer frente a las crisis que suele padecer el país

Contrariamente a lo que sucede en los países altamente industrializados, las PyMEs argentinas tienen dos rasgos que son típicos de ellas, debido a su débil inserción en la matriz industrial nacional: 1.- las PyMEs muestran altos niveles de integración vertical y 2.- las PyMEs no se orientan a alcanzar mayores niveles de especialización que les permita alcanzar, a su vez, mayores niveles de productividad.

En el país, en general, es limitada la práctica de la subcontratación. Ello afecta a las PyMEs de dos maneras: 1.- tienden a reproducir el modelo de las grandes empresas las que tienden a utilizar proveedores subcontratistas solo en aquellas ocasiones en las que se presentan fluctuaciones fuertes de la demanda y no como una modalidad productiva estable de división del trabajo. Así, las PyMEs tienden a fabricar muchas de las partes y piezas que les son necesarias para hacer sus productos lo que genera dificultades para alcanzar una escala óptima de eficiencia y obliga a mantener un equipamiento muy diversificado y; 2.- la falta de un mercado de subcontratación impide que las PyMEs puedan adoptar una conducta decisiva en materia de especialización. Si bien ha habido cambios, la modalidad de subcontratación sigue siendo entendida como una modalidad que se utiliza cuando la demanda excede la capacidad productiva de la empresa.

Las razones económicas y productivas de este comportamiento son variadas. Según Farinelli (2007, p.60) “...en periodos de alta inestabilidad económica el costo de transacción es elevado y tiende a crecer dadas las incertidumbres presentes en el escenario macroeconómico, reduciendo las ventajas de descentralizar productivamente hacia terceros. Por otra parte, el tamaño del mercado interno opera como un límite a la división social del trabajo y a la

búsqueda de ventajas de especialización y escala. En el marco de esas condiciones, las firmas tendieron a ampliar su mix productivo como mecanismos de mejorar su posicionamiento en el mercado, reducir riesgos y apuntar a una tasa de ganancia más estable.”

Las PyMEs se orientan casi exclusivamente al mercado interno

Las PyMEs argentinas se orientan de manera significativa a atender demandas productivas provenientes de su zona de influencia regional o local. Es común que sus clientes estén ubicados, casi con exclusividad, en su propia área de localización. Esta situación es especialmente evidente en aquellas PyMEs proveedoras de servicios industriales que operan como subcontratistas o proveedores.

Las PyMEs suelen vender sus productos, procesos o bienes a otras empresas por lo que no ingresan de manera directa al mercado final consumidor.

Si bien la cartera de clientes de la mayor parte de las PyMEs es reducida tampoco opera directamente en el mercado y solo un porcentaje limitado de las empresas tiene un solo cliente que representa más del 50% de las ventas. Para más de la mitad de las PyMEs, el principal cliente representa menos del 10% de la facturación anual (Farinelli, 2007)

La mayoría de las PyMEs carecen de estrategias empresariales a mediano plazo

Para cualquier organización empresarial la existencia de estrategias empresariales es fundamental y determinante; sin embargo, un número importante de las PyMEs ignora esta realidad. “Si bien saben que hoy es sumamente importante el proceso de internacionalización e inserción externa, las PyMEs solo desarrollaron y concibieron como útiles a lo largo de los años estrategias de corto plazo de tipo reactivo, tendencia muy arraigada en la mayoría del empresariado que aun continua presente. Un reducido grupo de empresas considera clave realizar cambios tecno organizativos a mediano y largo plazo para tener éxito y poder así proyectar su inserción externa.” (Farinelli, 2007, p.61)

2.- La empresa familiar

La empresa familiar puede ser definida como aquella en la que la propiedad está en manos de una o varias familias al tiempo que su influencia es efectiva

en la evolución y desarrollo de la empresa, así como en la toma de decisiones fundamentales. (Amat, 2004)

Asimismo, existen diversas clasificaciones respecto de las empresas familiares. La más utilizada es la que hace referencia a la generación en la que se encuentra la organización. Por lo tanto, pueden distinguirse empresas familiares de primera generación, de segunda generación, de tercera generación y a partir de la cuarta generación.

Por lo general, se asume que las empresas de primera generación son aquellas representadas por un empresario o empresaria individual. Las de segunda generación estarían conformadas por las empresas de hermanos; y a partir de la tercera generación se trataría de una empresa de consorcio de primos. Sin embargo, se trata esta de una tipología general y puede suceder que, en la realidad, la cosa no sean realmente así ya que existen empresas familiares que comienzan, directamente, como empresas de hermanos y, por lo tanto, son de primera generación. Puede haber también distintas ramas familiares al inicio de una empresa o bien casos en que un fundador o empresario único le transmite la propiedad y el mando a un único hijo, por lo que en la segunda generación se repite la característica del empresario o empresaria único e individual. Con todo, esta es la clasificación más utilizada.

Otra forma de clasificar a una empresa familiar surge de sus particularidades como empresa, es decir, que se trate de una empresario o empresaria individual, de una empresa de hermanos o de un consorcio de primos.

Asimismo, existe otra clasificación que atiende a la implicación de la familia y que divide a las empresas familiares en: 1. Empresa de capital y gestión familiar o 2.- Empresa sólo de capital familiar.

En este sentido, puede afirmarse que solo aquellas empresas que están muy profesionalizadas y que tienen tamaños grandes puede subsistir en base, únicamente, al capital familiar y no teniendo a ningún miembro de la familia al frente de la gestión.

Pero, ¿cuáles son las ventajas y cuáles las desventajas de las empresas familiares? Sobre ellos nos referiremos a continuación.

2.1.- Ventajas de la empresa familiar

Las ventajas de la empresa familiar son las siguientes:

- Orientación a largo plazo: la mayor parte de las empresas familiares actúan a partir de criterios que tienen por finalidad hacerla perdurar en el tiempo, así como poder transmitirla a la siguiente generación. Se trata de criterios que guían la toma de decisiones que llevan a una reflexión profunda para no caer en riesgos excesivos.

- Sacrificio y empuje por parte de los miembros de la familia que están al frente de la gestión. El “pertenecer a la familia” supone un plus de compromiso que es muy difícil encontrar en un profesional no familiar, por muy bueno que éste sea y aun cuando su motivación sea elevada. Es difícil, por tanto, encontrar profesionales no familiares que puedan ser capaces de ganarse la confianza y el respeto necesarios como para dejar en sus manos la empresa familiar que, en muchos casos, es también el principal patrimonio de la familia. Es una bendición para cualquier empresa familiar que en casa exista alguien preparado para “tirar del carro” al momento de designar un sucesor. (Doderó, 2002)
- Alta tasa de reinversión de beneficios. En una amplia mayoría de empresas familiares suele repartirse poco o ningún dividendo, pues suele reinvertirse gran parte de los beneficios en el crecimiento y sustentabilidad de la actividad empresarial. Este es un factor primordial que permite que la empresa se desarrolle y perdure a lo largo del tiempo.
- Preocupación por la calidad del servicio o producto. En las organizaciones empresariales familiares suele ponerse especial atención en la calidad de los bienes o productos ofrecidos con la finalidad de que no se ve afectado el “nombre” de la familia.

2.2.- Desventajas de la empresa familiar

Las principales desventajas, riesgos o peligros de la empresa familiar son:

- Conflictos familiares: se trata este del principal riesgo para cualquier empresa familiar. Ser miembros de una familia que pertenece a una empresa no implica, necesariamente, que exista buena relación entre ellos o que no puedan surgir disputas importantes por criterios diferentes o antagónicos. Cuando surgen conflictos familiares suelen terminar afectando la gestión de la empresa pues terminan por tomarse decisiones que no están basadas en criterios objetivos y/o profesionales.
- Carencia de profesionalización en la gestión de la empresa. Por lo general, existen empresas familiares en las que prima el carácter familiar olvidando las necesidades de profesionalización de la gestión empresarial. Cuando se asocia el hecho de ser propietario de acciones con la capacidad profesional de dirigir una empresa, se está enfrentando a uno de los más grandes errores en lo que suelen caer las empresas familiares.
- Miedo a la financiación externa. La alta inversión de beneficios en muchas ocasiones va acompañada de un excesivo miedo a acudir a la financiación ajena para hacer crecer la empresa de una manera significativa. Esta limitación no pone en peligro a la empresa familiar en corto plazo, pero sí que supone un obstáculo importante para su crecimiento y, a largo plazo, incluso para su supervivencia.

En tanto se trata de empresas familiares, los ciclos de vida, tanto de la empresa como de sus miembros, evidencian la necesidad ineludible de delegar el mando y profesionalizar a los líderes y a los empleados. Es por ello que, a continuación, ahondaremos en estas problemáticas.

3.- La Sucesión

El conflicto fundamental que toda empresa familiar enfrenta es la sucesión. Si bien el fracaso en el manejo de este conflicto puede ser atribuido a la resistencia del dueño-empresario a delegar el mando, suelen existir razones mucho más complejas que generan obstáculos para planear la sucesión, no solo por parte del fundador, sino también de parte de la familia y de los empleados.

Según Leach (1996) el fundador de una empresa tiene distintas opciones entre las que elegir al momento de hacer frente a la sucesión. Se trata de:

- 1.- Designar para la sucesión a un miembro de la familia
- 2.- Designar a un presidente interino
- 3.- Designar a un manager profesional
- 4.- Liquidar la empresa
- 5.- Venderla en bloque o en parte
- 6.- No hacer nada

Sin embargo, la sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado. Se espera que los líderes de las organizaciones empresariales familiares asuman la responsabilidad, luego de su vida activa, de identificar a un posible sucesor y entrenarlo con la finalidad de dar continuidad a la empresa. Aun así, resulta llamativo que los fundadores suelen elegir, con bastante frecuencia, la opción “no hacer nada”.

Como dijimos, existen diversos motivos por los que la planificación de la sucesión se demora o, directamente, no se realiza. Sobre ello se hablará a continuación

3.1.- Motivos que obstaculizan la sucesión

En un sentido amplio puede afirmarse que los motivos que obstaculizan el proceso de sucesión en las empresas familiares pueden deberse a: 1. la resistencia por parte del fundador; 2. la resistencia por parte de la familia; 3.- la resistencia por parte de los empleados

3.1.1.- Resistencia por parte del fundador

El fundador puede oponer resistencia a la sucesión por diversos motivos:

- Temor a la muerte: pocas son las personas que aceptan fácilmente la idea de la propia muerte. La necesidad de tener que asumir la propia finitud y que, por lo tanto, el fundador no podrá ocuparse de la empresa “para siempre”, suele ser un obstáculo en el proceso de sucesión
- Negación a ceder el control y el poder dentro de la empresa: el fundador está acostumbrado a tomar las decisiones y a tener el control absoluto dentro de la empresa, por lo que resignar este hábito suele resultar complejo
- Pérdida de identidad: la idea de desvincularse de la organización empresarial puede ser vivida por el fundador como una pérdida de efectividad personal. Ello se debe a que la empresa familiar es considerada como una prolongación de sí mismo.
- Incapacidad para elegir entre los hijos: desde el punto de vista empresarial, la elección de un sucesor debe estar basada en los conocimientos y la capacidad del líder. Sin embargo, desde el punto de familiar, no debe elegirse entre los hijos, sino que a todos debe querérselos por igual. Al tratarse de una empresa familiar, priman los valores familiares y esta perspectiva termina por afectar la organización empresarial. Por lo tanto, el fundador no está dispuesto a dar a uno de los hijos un trato preferencial en detrimento de los otros.
- Incertidumbre ante el retiro: por lo general, el fundador de toda organización empresarial se siente orgulloso de su empresa y de sus logros en ella, por lo que la idea delegar el mando es considerada como una amenaza de vida.
- Celos y rivalidades: expresiones tales como “nadie puede manejar esta empresa tan bien como yo” evidencia la importancia que tiene para el fundador el problema de la sucesión. Asimismo, implica la existencia de sentimientos de rivalidad y celos hacia sus posibles sucesores quienes esperan asumir el control de la empresa.

3.1.2.- Resistencia por parte de la familia

La familia también puede resistirse a la sucesión. Los motivos más importantes son:

- Resistencia al cambio por parte de la esposa del fundador: la esposa también puede resistirse a que su marido delegue el mando dentro de la empresa. Tal como sucedía en el caso del fundador, ella tampoco quiere resignar su rol dentro de la empresa. La esposa puede experimentar la

sensación de que su importancia, dentro de la empresa, disminuirá en el momento en que su marido renuncie al control de la misma.

- Tabúes familiares: los principios que rigen a la organización familiar, desalientan la discusión entre padres e hijos respecto del futuro de la empresa. Ello se debe, por ejemplo, al tabú de hablar sobre la muerte del padre y quién sucederá en el cargo si ello sucediera.
- Rivalidad entre hermanos: esto puede generarse debido a rivalidades ya existentes o bien cuando el padre debe decidir por alguno de ellos como su sucesor. Por lo general, el padre-fundador suele elegir al mayor por lo que se alimenta la creencia, por parte de los otros hermanos, de que éste es su favorito. Así, el resto de los hijos se siente incompetente, aunque suelen buscar trabajos fuera de la empresa familiar como modo de compensar la desigualdad y de demostrarse a sí mismos sus habilidades y competencias.

3.1.3.- Resistencia por parte del empleado

La resistencia a la delegación del mando, también puede provenir de parte de los empleados. Esto sucede, por lo general, con los empleados de mayor antigüedad quienes suelen mantener una relación cercana con el fundador. Por lo tanto, temen que la llegada de un “novato inexperto” puede realizar modificación y que ello afecte su estabilidad laboral.

3.1.4- Clientes y proveedores

Tanto clientes como proveedores pueden negarse a confiar en un nuevo directo de la empresa, por lo que ello actúa, también como un elemento que genera obstáculos a la sucesión.

La sucesión es un proceso complejo que demanda tener en cuenta estos obstáculos. Sin embargo, realizar el traspaso de manera exitosa es posible. Sobre ello se hablará a continuación.

3.2.- Pasos para realizar una sucesión exitosa

En primer lugar, los fundadores de empresas familiares deben tener en cuenta que las sucesiones exitosas son el resultado de la asociación con la generación siguiente; la misma debe estar basada en la confianza mutua, el respeto y el compromiso. Es desaconsejable que el fundador se aleje de manera abrupta sin haber atravesado, previamente, el proceso de elección del sucesor.

Collins y Porras (2006) ofrecen diversas sugerencias vinculadas a favorecer y propiciar la asociación con la generación siguiente. Se trata de: 1. Iniciar oportunamente el planeamiento; 2. Redacción de un plan para la

sucesión; 3. Comprometer a todos en la propuesta de sucesión y obtener ayuda externa; 4. Realización de un proceso de entrenamiento; 5. Anunciar el retiro de manera oportuna y sin rodeos; 5. Tener proyectos para luego del retiro. Veamos a continuación, cada una de ellas:

3.2.1.- Iniciar oportunamente el planeamiento

Por lo general, la necesidad de la sucesión surge a partir de enfermedad o muerte imprevista del fundador. Se trata éste de un momento en el que la familia no puede analizar la situación de la empresa y tomar decisiones que puedan afectar el desempeño de la organización. Por lo tanto, no debiera esperarse a llegar a algunas de esas situaciones para plantearse la sucesión, sino que, por el contrario, debiera tratarse de un proceso gradual –y no abrupto-. Como proceso, implica su planeación y demanda ser realizado en el transcurso del tiempo. En la elaboración de este programa gradual es fundamental la participación de fundador, pero también de la familia.

3.2.2.- Redacción de un plan para la sucesión

Resulta conveniente elaborar una propuesta formal, por escrito, en donde se describan pasos o fases del proceso de transición, es decir, que ofrezca una visualización de la gradualidad del proceso. En esos pasos o fases, deberían estar especificados los modos en que la participación del fundador va reduciéndose a la vez que se amplían las funciones y las responsabilidades de su sucesor. En el escrito debiera estar incluido, también, la estructura de un equipo de gestión, y ser comunicado a todos los integrantes de la empresa familiar. La existencia de este documento, disminuye la posibilidad de malentendidos o dudas. (Dedeu Ribera y Torrent Colomé, 2012)

3.2.3.- Comprometer a todos en la propuesta de sucesión y obtener ayuda externa

Resulta conveniente organizar una reunión de trabajo para analizar el problema de la sucesión. Es necesario que estén presentes miembros de la familia, empleados de confianza y el fundador. Este grupo será el encargado de desarrollar la propuesta de sucesión, así como la supervisión de su puesta en práctica, con la finalidad de que se logren los resultados esperados. Se pretende propiciar el debate pues ello suele neutralizar las respuestas negativas que pudieran surgir por parte de la familia. Asimismo, debe solicitarse ayuda externa, por ejemplo, podría resultar conveniente la presencia de un contador, un abogado, otros colegas dueños de empresas familiares que estén transitando por la experiencia, consultores

especializados en empresas familiares. También podría resultar conveniente la creación de una junta directiva que sea independiente de la familia.

3.2.4- Realización de un proceso de entrenamiento

Por lo general, en las empresas familiares suele existir la creencia de que los hijos del fundador deben formar parte de la empresa o, incluso, algunas familias pueden ejercer presión sobre los hijos para que se incorporen a ella. Resulta de importancia que, durante el crecimiento de los hijos, se mantenga una posición neutral al respecto. Sin embargo, también resulta conveniente hablar con ellos en relación a los aspectos estimulantes y riesgosos de manejar una empresa, permitirles tener una experiencia propia dentro de la misma, fomentar su interés por el negocio y también aceptar que los hijos pueden decidir no querer formar parte de la empresa familiar.

3.2.5.- Anunciar el retiro oportunamente y sin rodeos

Es más probable que la sucesión se realice de manera armoniosa y organizada cuando el fundador se encuentra en dominio de todas sus facultades; ello le permitirá proporcionar información a los directivos de mayor antigüedad cuando lo requieran. Por otra parte, puede suceder que el fundador pretenda continuar en el poder más allá de la fecha prefijada para el retiro. En estas ocasiones, suele ser beneficioso establecer un compromiso público en el que se explicita la fecha precisa de la partida.

3.2.6.- Tener proyectos para luego del retiro

Es de importancia que el fundador se prepare emocional y psicológicamente para su retiro. Ello es necesario pues, luego del retiro, dará comienzo a una nueva etapa de su vida con otras actividades diferentes a las realizadas hasta ahora en el plano laboral. Aun cuando el retiro sea un hecho puede desempeñar funciones nuevas dentro de la empresa, apoyar el desarrollo del management o conectar a los nuevos directores con personas o instituciones que pudieran ser de importancia para el desarrollo de la organización. (Amat, 2004).

4.- La Profesionalización

Como se ha mencionado anteriormente, otro de los grandes problemas de las empresas familiares es la falta de profesionalización de sus miembros.

En aquellas organizaciones empresariales familiares donde el número de miembros no supera las 50 personas pueden observarse las siguientes características desde el punto de vista de la profesionalización:

- la formalización del proceso estratégico a largo plazo es reducida
- la estructura organizativa es mayoritariamente paternalista: significa que la formalización es limitada; la toma de decisiones está fuertemente concentrada en la gerencia; la dependencia que se tiene para con el fundador o líder familiar es también elevada; la incorporación de personal y/o gerentes profesionales es limitada; la formación universitaria de gerentes, familiares y equipo directivos es limitada; es reducida también la formación en gestión, además de hacer uso muy escaso de consultores externos por parte de la alta dirección.
- el sistema de control está poco formalizado: significa que, aunque si bien se hace un uso amplio del sistema presupuestario, la utilización de procesos de control es escaso
- la política de recursos humanos es informal: no existe una política de recursos humanos explícita; tampoco se utiliza la promoción ni los planes de carrera mientras que las políticas de retribución no se basan en criterios del mercado y/o de eficiencia.

Para aquellas organizaciones familiares cuya plantilla está conformada por entre 50 a 200 personas puede observarse las siguientes características (Belausteguigoitia, 2004):

- existe una estructura organizativa: si bien está moderadamente profesionalizada, persiste una elevada centralización en la toma de decisiones por parte de la gerencia, además de una gran dependencia para con el líder familiar. Si bien el líder familiar suele poseer formación universitaria, los familiares que forman parte del equipo directivo, tienen una educación formal de menor rango. Asimismo, se hace un uso del sistema presupuestario, pero se lo somete a sistemas de control.

Aun así, estas empresas familiares también poseen características organizativas que son propias de una organización paternalista. Se trata de:

- una formación moderada respecto de la gestión del equipo directivo, así como una reducida presencia de gerentes profesionales
- la política de recursos humanos tiene escasa formalización: significa que no existe una política claramente definida de promoción y planes de carrera de los empleados. Sin embargo, las políticas de retribución están medianamente ajustadas a los criterios de mercado y eficacia
- la formalización del proceso estratégico a largo plazo es reducida

Hasta aquí se han visto los problemas de profesionalización que caracterizan a la mayor parte de las empresas familiares. Sin embargo, existe empresas de origen y composición familiar que, sin embargo, son exitosas y líderes

mundiales. Collins y Porras (2006) señalan que estas empresas se caracterizan por haber desarrollado una cultura organizativa muy fuerte, lo que demanda una elevada identificación y compromiso por parte de sus integrantes. Es así que, en ellas, se promueve un control ideológico fuerte respecto de las creencias básicas que guían a la empresa en su visión; esta estrategia se complementa, paradójicamente con una elevada autonomía operativa. Este control ideológico puede ser obtenido mediante la institucionalización de sus valores, así como de su ideología. Para ello es necesario introducirlos en el real funcionamiento organizativo. Por ejemplo, los valores y la ideología pueden introducirse mediante una política de recursos humanos gracias a programas de formación, política de promoción, selección de personal, sistemas de incentivos, etc.; o bien, por ejemplo, a través de su diseño organizativo y por medio de la descentralización y la autonomía.

Así, Collins y Porras (2006) señalan que las empresas líderes familiares poseen las siguientes características:

- el beneficio no es el objetivo fundamental de la organización empresarial; por el contrario, se trata de una consecuencia de objetivos de otro tipo y más amplios que los resultados financieros. Esos objetivos están delineados a partir de los valores, la cultura, la ideología y las creencias básicas de la organización empresarial
- no se trata de que estas empresas exitosas tengan un determinado tipo de creencias “especiales”; en realidad, se trata de la existencia de una convicción gracias a la cual la organización se identifica y se compromete con sus creencias.
- aunque desde el exterior las empresas familiares líderes pueden parecer conservadoras, en ellas están presentes la aventura, la emoción y el resto que presentan las metas ambiciosas; estos elementos actúan como estímulos hacia el progreso continuo por lo que poseen un poderosos impulso orientado al futuro y al progreso
- exigen, para con sus miembros, una elevada identificación con las normas, los valores y la cultura organizativa de la empresa
- poseen una elevada autonomía de tipo operativo que estimula la experimentación, el ensayo y el error. De este modo es posible promover la realización de cambios ambiciosos y la renovación continua. Asimismo, se asume que para alcanzar el éxito es necesario estar siempre a la vanguardia.
- los equipos directivos se nutren de personas formadas en la organización empresarial, en especial la alta dirección; asimismo, no contratan personal del exterior
- se concentran más en la superación de sí mismas que en superar a la competencia.

Para Simón (2007) la estructura organizativa de las empresas familiares líderes y exitosas posee estas otras características:

- flexibilidad elevada que posibilita tener mucha rapidez en la toma de decisiones y en la realización de operaciones, así como en la innovación
- la investigación y el desarrollo, así como el marketing suelen estar coordinados por la misma persona
- el personal posee un elevado compromiso con la organización empresarial lo que se manifiesta a través de una baja rotación y en una reducida tasa de pedidos de licencia por enfermedad.

PARTE 3

METODOLOGIA

1.- Tipo y diseño de investigación

Se trata de una investigación de tipo cualitativa. Según Taylor y Bogdan (1986, p.35) la metodología cualitativa es aquella que hace referencia “...a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.”

El abordaje al problema ha sido fenomenológico. Según los autores mencionados el fenomenólogo “...busca comprensión por medio de métodos cualitativos: tales como la observación participante, la entrevista en profundidad y otras, que generan datos descriptivos.” (Taylor y Bogdan, 1986, p.35). Al tratar de describir los fenómenos no se propone la búsqueda de las causas sociales como haría el positivista. Taylor y Bogdan (1986) definen al positivista como aquel que busca las causas mediante cuestionarios, inventarios y estudios demográficos, que producen datos susceptibles de análisis estadístico.

Asimismo, es del tipo exploratoria. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006, p.58) las investigaciones exploratorias “...se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revela que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.” Agregan los autores que “Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables.” (p.58)

Es también una investigación de tipo no experimental. Al respecto Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006) señalan que “Es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.”⁴ (p.184) Y agregan los autores: “No hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los

⁴ Ibíd., p.184

sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.” (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio, 2006, p.184)

Por otra parte, se trata también de una investigación preexperimental de diseño transeccional o transversal que *“...recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.”* (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio, 2006, p.186) Es, además, del tipo descriptivo, definido por los autores como aquellos que *“...tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.”* (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio, 2006, p.186)

2.- Población y muestra

La población de estudio es el personal y dueños de empresas familiares. La muestra, por otra parte, será del tipo no probabilístico. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006, p.226) *“La ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.”*

Por otra parte, se trata de una muestra de que sujetos-tipo que *“...se utiliza en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización.”* (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio, 2006, p.226)

El número de la muestra no estuvo determinado de antemano, sino que encontrará su límite en el concepto de saturación, es decir, cuando la realización de nuevas entrevistas no arrojó información verdaderamente novedosa.

3.- Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de los datos se diseñaron dos entrevistas semiestructuradas con preguntas de respuestas cerradas y abiertas. Una se aplicó a los empleados –sean familiares o no- y otra al fundador de la empresa.

Los datos cuantitativos fueron analizados con el programa Excel a través de cuadros con valores absolutos y relativos, así como gráficos de porcentajes tipo torta, mientras que los datos cualitativos fueron agrupados en categorías con la finalidad de conformar tipologías.

PARTE 4

ANALISIS DE DATOS

Antes de analizar las entrevistas se ha considerado conveniente hacer referencia a algunas cuestiones relativas a la empresa que ha sido objeto de estudio. En el caso que se estudia en la presente tesis, se observa que estamos ante una empresa familiar de primera generación, en la etapa de sucesión hacia la segunda Generación, respecto del mando y dirección de la misma (de padre a hijo). La misma es de capital y gestión familiar. Cabe destacar que el miembro de la segunda generación, candidato a heredar la responsabilidad de presidencia de la misma, hoy en día es parte de la gerencia de compra de insumos a proveedores y atención a grandes clientes. Está relacionado con el movimiento general de la empresa, financiero y administrativo, pero sus tareas actuales se relacionan con los principales proveedores y grandes clientes. Esta persona negocia y cierra contratos de venta de todo tipo de material e insumos necesarios en una construcción, a aquellos clientes que son principalmente empresas de construcción, arquitectos o inmobiliarias con proyectos de construcción de edificios, o las de mantenimiento y conservación de espacios públicos (estos últimos son los que licitan ante el Gobierno Autónomo de la Ciudad de Buenos Aires obras del tipo públicas, por ejemplo, las de extensiones de las líneas de subte o modificaciones de rutas o autopistas, mantenimiento de plazas y parques, entre otros). De la misma manera, sabiendo la necesidad de materia prima y materiales a vender, y lo más importante: los tiempos de las obras en construcción, cierra contratos con los principales proveedores, a fin de poder generar una diferencia significativa monetaria, al ser el intermediario entre estas dos partes.

El contexto inflacionario y las fluctuaciones del dólar afectan a esta industria sobre todo por el factor "tiempo", dado que los proyectos de construcciones pueden demorar hasta 2 años para su finalización. Es por esto que se requiere que todos los contratos con los grandes clientes por las ventas de materiales sean económicamente planificados, analizando como principal factor a la inflación y las fluctuaciones que esta tenga en el tiempo, que deriven en el encarecimiento de los productos de reventa. Esto implica 2 años de venta asegurada a ese proyecto, como único proveedor. Hay que tener en cuenta también los costos y el encarecimiento en el tiempo de tener que mantener la estructura de empresa actual que implica: una nómina de 50 trabajadores, maquinaria de carpintería, maquinaria de planta (auto elevadores), un predio que comprende no solo el depósito de los materiales, sino el sector carpintería, un local a la calle de aproximadamente 100 metros cuadrados y una flota de 15 camiones (entre ellos un semirremolque con

acoplado que es el que va al interior por ladrillos, y otro tipo camión grúa para los bolsones de arena, los que hacen repartos chicos, y los que sólo transportan arena).

Por todo esto, es que también está afectada en las fluctuaciones económicas que implican cambios en los gremios de comercio (empleados de comercio) y costos de la nafta, como principales, entre otros.

1.- Análisis de entrevistas a empleados

Se han realizado 40 entrevistas semiestructuradas con preguntas de respuestas cerradas y abiertas al personal no familiar que trabaja en la PyME.

1.1.- Conocimiento de si en la empresa se ha hablado sobre el tema de la sucesión del fundador

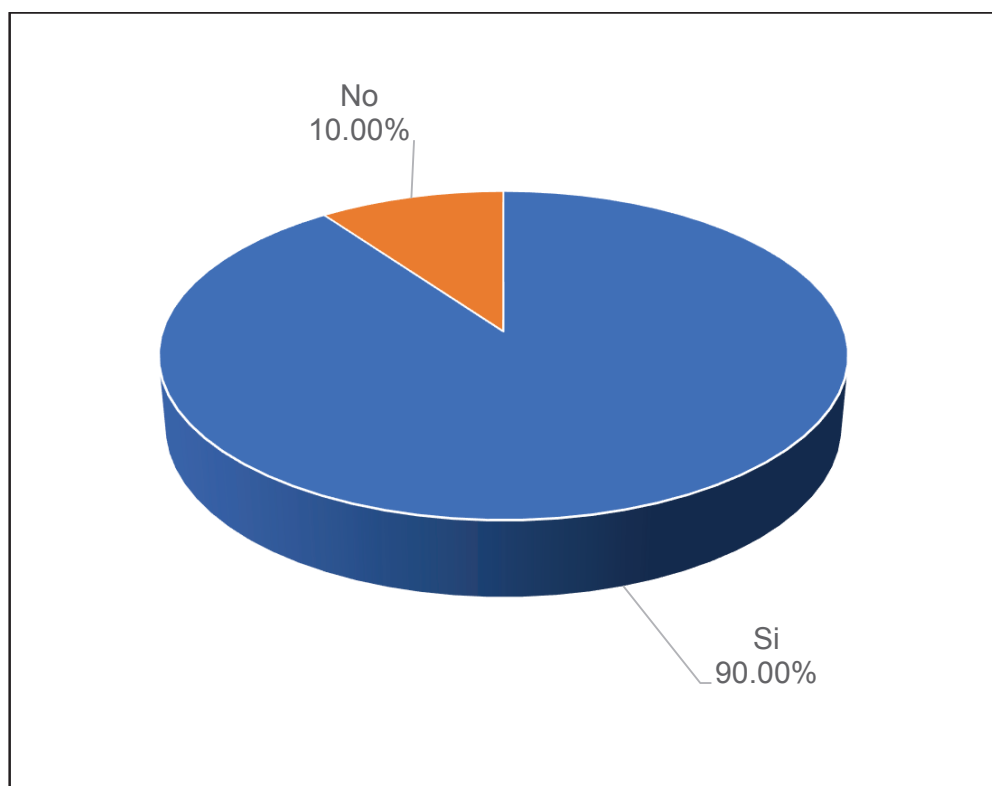
Del total de entrevistados y en relación a la pregunta “¿Conoce si en la empresa se ha hablado sobre el tema de la sucesión del fundador?” la distribución de frecuencias ha sido la siguiente: la categoría “sí” presentó un valor absoluto de 36 y uno relativo de 90% mientras que la categoría “no” acumuló una frecuencia absoluta de 4 y una relativa de 10%.

Cuadro n°1: conocimiento respecto del tema de la sucesión del fundador

¿Conoce si en la empresa se ha hablado sobre el tema de la sucesión del fundador?	<i>Valor absoluto</i>	<i>Valor relativo</i>
Si	36	90%
No	4	10%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico n°1: conocimiento respecto del tema de la sucesión del fundador



Fuente: elaboración propia

En cuanto a los que los entrevistados han oído respecto del tema de la sucesión, algunos manifestaron que el dueño o jefe quiere jubilarse: *“Que el jefe ya no quiere venir más, que se quiere jubilar...”* (entrevistado n°2); *“...que el jefe quiere jubilarse...”* (entrevistado n°10); *“...me dijo el dueño que ya quiere jubilarse...”* (entrevistado n°12); *“...el dueño quiere jubilarse...”* (entrevistado n°15); *“...que el jefe quiere jubilarse...”* (entrevistado n°17); *“...el dueño se quiere jubilar...”* (entrevistado n°24); *“En mi entrevista, el dueño me expresó que no faltaba mucho para su jubilación.”* (entrevistado n°31); *“...el dueño se quiere jubilar...”* (entrevistado n°21).

Otros muchos entrevistados escucharon que el jefe o dueño les manifestó su decisión de retirarse del negocio abandonando poco a poca las tareas diarias: *“De que el jefe quiere retirarse del negocio...”* (entrevistado n°3); *“...el dueño se quiere retirar...”* (entrevistado n°19); *“...que el jefe no quiere venir más a diario...”* (entrevistado n°14), *“...el jefe se quiere ir del negocio...”* (entrevistado n°18); *“...el dueño quiere dejar de venir...”* (entrevistado n°25); *“Dijo hace mucho tiempo el dueño en un almuerzo que se iba a retirar del día a día.”* (entrevistado n°35); *“Hace poco que estoy, pero al entrar me entrevistó el hijo del dueño y él ya me dijo que están como*

en un período de transición de tareas entre él y el padre, ya que este último no quiere estar diariamente más en la empresa.” (entrevistado n°27)

Otros entrevistados hicieron hincapié en que el jefe o dueño deja el negocio en manos de su hijo: *“...el jefe quiere dejar el manejo del negocio al hijo...” (entrevistado n°4); “...que el dueño quiere dejar el negocio al hijo...” (entrevistado n°5, entrevistado n°6, entrevistado n°7, entrevistado n°9); “...el dueño se retira de lo que son las tareas diarias del negocio, dejando el manejo al hijo...” (entrevistado n°8, entrevistado n°11); “...que el jefe ya le quiere dejar todo al hijo...” (entrevistado n°13); “...el dueño le deja el negocio al hijo...” (entrevistado n°20); “...el dueño quiere dejarle al hijo el manejo del negocio...” (entrevistado n°22); “...el dueño le deja el negocio al hijo...” (entrevistado n°23); “Me enteré hace poco. Se qué el padre que fundó este negocio, ya no quiere estar detrás del manejo y venir todos los días. Ese manejo lo dejaría en manos del hijo.” (entrevistado n°26)*

Hasta aquí, se trata de entrevistados que lo escucharon como un rumor. En cambio, otros, manifestaron que fueron el jefe, la esposa del jefe, su hijo o algún empleado antiguo quienes les manifestaron al entrevistado, la intención del retiro del fundador. Así lo han manifestado: *“Hace unos años que ya me lo viene diciendo el dueño. Como anhelo, cuando algún día no esté, y deje al hijo.” (entrevistado n°30); “Hace más o menos 1 año que el dueño no va a reuniones con los grandes clientes. No así con los proveedores. Yo creo que es parte del cambio dejar este tipo de asuntos al hijo, quien ya dijo, lo escuché de él, que se hará cargo de todo así su papá se jubila.” (entrevistado n°29); “Cuando ingresé el hijo del dueño me mostró al capataz de playa, y esta persona me lo dijo. Básicamente que el dueño se retira, dejando el negocio al hijo.” (entrevistado n°32); “Me tomó la entrevista y me presentó al sector de trabajo el hijo del dueño y él me dijo que lo hacía él y no el padre, porque ya estaba tomando riendas del negocio él.” (entrevistado n°34); “Cuando el hijo del dueño me presentó como nuevo compañero del sector, digamos me dio la bienvenida, me dijo que su padre se estaría retirando del manejo del negocio para pasar a esos temas él.” (entrevistado n°37)*

Para algunos entrevistados, esta jubilación o retiro no solo hace referencia al “jefe” o “dueño” sino también a su mujer. Así lo manifestaron los siguientes entrevistados: *“Cuando vine a la entrevista, me entrevistó la esposa del dueño y algo me dijo, como que ellos querían jubilarse. Después en mi primer día el hijo de ellos me lo dijo.” (entrevistado n°28); “Si, al poco tiempo de ingresar a trabajar la esposa del dueño nos dijo a los que estábamos en administración que iba a empezar un proceso de cambio, en donde ella y su esposo ya se iban a ir retirando del negocio, para el día a día.” (entrevistado n°33); “Al ingresar, me tomó la entrevista el dueño con la esposa y ambos me expresaron de su retiro.” (entrevistado n°36)*

1.2.- Conocimiento de acciones para la sucesión del fundador

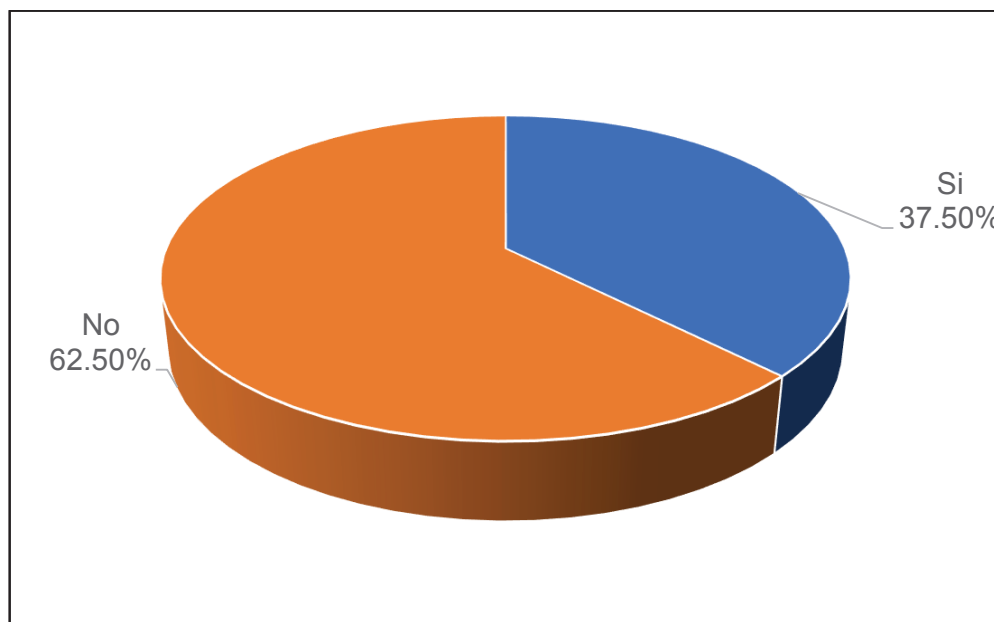
En relación a la pregunta “¿Tiene conocimiento respecto de la puesta en práctica de acciones para realizar la sucesión del fundador?” la distribución de frecuencias fue la siguiente: la categoría “no” presentó un valor absoluto de 25 y uno relativo de 62.50% mientras que la categoría “si” acumuló una frecuencia absoluta de 15 y una relativa de 37.50%.

Cuadro n°2: conocimiento de acciones para la sucesión del fundador

¿Tiene conocimiento respecto de la puesta en práctica de acciones para realizar la sucesión del fundador?	<i>Valor absoluto</i>	<i>Valor relativo</i>
Si	15	37.50%
No	25	62.50%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico n°2: conocimiento de acciones para la sucesión del fundador



Fuente: elaboración propia

Aquellos entrevistados que manifestaron conocer de la puesta en práctica de acciones para la sucesión del fundador (15 casos, 37.50%) hicieron referencia, fundamentalmente, a la delegación de las responsabilidades y en la toma de decisiones de parte del padre para con el

hijo. Así lo manifestaron algunos entrevistados: *“Delegación de las responsabilidades al hijo...”* (entrevistado nº15); *“De los temas que suele ocupar el jefe, se los está dejando al hijo...”* (entrevistado nº17); *“Se que hay negocios que cierra el hijo y él no. Cuando los he visto irse juntos o que nos informen que iba a moverse más por que se había agarrado otra construcción más. Me han llegado a dejar a mí a cargo de entrevistas para personal nuevo de planta. Solo lo hice una vez. Al final no ingresó nadie nuevo.”* (entrevistado nº30)

Gran parte de los entrevistados, en cambio, si bien también hablaron de la delegación de responsabilidades y de la toma de decisiones se refirieron a éstas en función de temas específicos. Los mencionados fueron: manejo de personal, negociaciones con grandes clientes, diversificaciones, reparto, atención y pago a proveedores, organización del stock y vacaciones del personal. Así lo expresaron los entrevistados: *“Se que está haciendo tareas más de toma de decisiones respecto del curso de la empresa, en diversificarse, del negocio con grandes clientes. También que hay planes en el tema del manejo del personal...”* (entrevistado nº6); *“El jefe deja a cargo de todas las tomas de decisiones y manejo del negocio al hijo, ya sea que estas decisiones se tratan del personal, los grandes clientes y las diversificaciones...”* (entrevistado nº7); *“Que le deja más responsabilidades al hijo, por ejemplo, en el manejo del personal, en el reparto y en otros negocios...”* (entrevistado nº14); *“Se que, por ejemplo, hay temas de negociaciones con grandes clientes, que el dueño no asiste y deja que el hijo encare y cierre los contratos con estos. Ídem con los proveedores. Mismo la agenda de pago a los mismos, yo la consulto con el hijo más que con el padre. Lo deja con temas de organización de stock de planta o a veces con temas como por ejemplo vacaciones. Un poco de todo.”* (entrevistado nº28); *“Ya no negocia más el padre con grandes clientes, por ejemplo. Específicamente, dejó este último período de vacaciones que decida el hijo por todos, y directamente cerraron. Otros años no fue así. Hay días que deja el total manejo y organización del reparto, por ejemplo, u organización de stock.”* (entrevistado nº29); *“Básicamente lo que dijeron en un principio era que iba el hijo a tomar decisiones que antes no tomaba o manejar sectores que nunca manejó a pleno. Al principio tomaba más decisiones y estaba más al mando de todos los sectores, pero se peleaban mucho. Así que como que dejaron este tema en el freezer. Se retomó este tema hace un tiempo y empezó el padre por no asistir a las negociaciones de cierre de contrato con las constructoras. (ni decidir, ni nada, solo firmar por un tema legal por estatuto social), el resto de los sectores, es como que lo manejan un rato o un día cada uno, o dependiendo si hay tranquilidad de ventas o no.”* (entrevistado nº33); *“Actualmente el padre ya no está participando directamente en negociaciones y cierres comerciales con proveedores y*

clientes. En otros temas como algunos manejos y organización de tareas de sectores, sí, sigue participando.” (entrevistado n°36)

Otros entrevistados saben que habrá un traspaso del mando al hijo, pero no pudieron especificar exactamente el modo. En cambio, sí dijeron que, al momento de la entrevista, suelen tomar decisiones, tanto el padre como el hijo. De este modo lo expresaron los entrevistados: *“En concreto no sé, pero me dan órdenes los dos...”* (entrevistado n°21); *“Muy específicas no sé. Pero hay veces que necesito algo o veo algo para modificar o hacer y me dirijo al padre, y me termina mandando al hijo para que resuelva, pero no resuelve nada, si no le gusta o no quiere. Calculo que tiene que ver con eso, el cambio entre ellos para uno irse.”* (entrevistado n°27); *“Se dice que el jefe solo va a firmar los contratos de los negocios que el hijo cierra. Pero formalmente cómo va hacer el cambio, no.”* (entrevistado n°32); *“No sé si tiene que ver, pero hay semanas que el padre organiza y planifica el reparto y hay semanas que lo hace el hijo. Lo mismo con la organización de los pedidos que salen por mostrador. Si hay algo más interno, acá en planta no llega o no se sabe.”* (entrevistado n°38)

1.3.- Conflictos por la sucesión

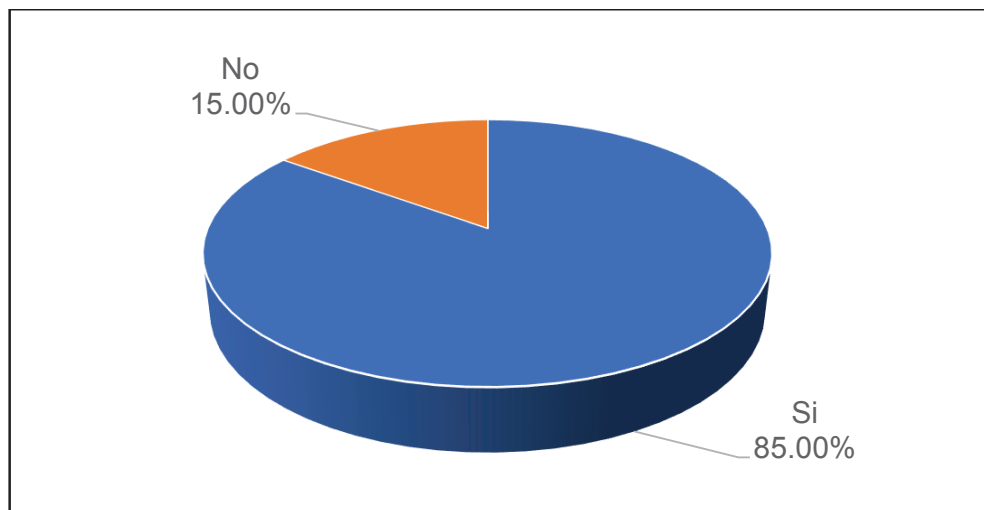
En relación a la pregunta “¿Considera usted que el tema de la sucesión del fundador genera conflictos?” la distribución de frecuencias ha sido la siguiente: la categoría “sí” presentó un valor absoluto de 34 y uno relativo de 85%.

Cuadro n°3: conflictos por la sucesión

¿Considera usted que el tema de la sucesión del fundador genera conflictos?	<i>Valor absoluto</i>	<i>Valor relativo</i>
Si	34	85%
No	6	15%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico n°3: conflictos por la sucesión



Fuente: elaboración propia

La categoría “no”, por otra parte, presentó un valor absoluto de 6 y uno relativo de 15%.

A aquellos entrevistados que dijeron que “si” se les preguntó entre quiénes tienen lugar los conflictos, así como los motivos. Casi la totalidad de los entrevistados dijeron que estos conflictos se dan entre padre e hijo. O “entre los jefes”. Sin embargo, unos pocos entrevistados manifestaron que los conflictos se dan entre el padre, la madre y el hijo (entrevistado n°32, entrevistado n°33 y entrevistado n°39)

En cuanto a los motivos de los conflictos, las respuestas han sido variadas. Algunos entrevistados consideran que los conflictos se motivan en la toma de decisiones, es decir, en el desacuerdo entre el padre fundador y su hijo, respecto de ellas: *“El conflicto es entre padre e hijo por la toma de decisiones en general...”* (entrevistado n°25);

Por ese motivo, agregan los entrevistados, reciben distintas órdenes, las cuales pueden llegar a ser contradictorias. De este modo, los entrevistados manifestaron: *“Los conflictos son entre el padre y el hijo. Discuten mucho por la toma de decisiones. Uno quiere hacer algo y el otro quiere hacer otra cosa. Pero el hijo no es ni una uña de lo que es el padre...”* (entrevistado n°1); *“Se manifiesta entre ellos dos, entre padre e hijo. No se ponen de acuerdo dónde poner la plata o qué comprar...”* (entrevistado n°5); *“Entre padre e hijo. No se ponen de acuerdo, uno me dice una cosa y otro, otra...”* (entrevistado n°16); *“Entre padre e hijo. No se ponen de acuerdo en cómo y qué hacer en las tareas. Sus órdenes son muy distintas...”* (entrevistado

nº22); *“Entre el padre y el hijo. Se notan muchas discusiones por las tomas de decisiones. Son muy distintos ellos...”* (entrevistado nº23)

Este “no ponerse de acuerdo” repercute de manera negativa en los empleados quienes, al recibir órdenes dispares y hasta contradictorias, se sienten afectados en su desempeño laboral al tiempo que, también, se genera un mal clima de trabajo. Al respecto dijeron: *“Entre el padre, el hijo y la madre. A veces también por toma de decisiones de parte del hijo que no les gustan a los padres, genera discusiones entre ellos y después todo ese malestar baja hacia todo el personal administrativo...”* (entrevistado nº6); *“Entre el padre y el hijo. Los conflictos son sobre la toma de decisiones y las negociaciones con grandes clientes. Todo lo que el padre le marca al hijo de que no va a salir bien, se hace igual y no sale bien. Genera un mal clima de trabajo en el personal.”* (entrevistado nº14); *“Entre padre e hijo. Genera mal clima y repercute entre nosotros. No se ponen de acuerdo en algunos temas. Uno da una orden y después el otro viene con una orden distinta.”* (entrevistado nº15); *“Entre el padre y el hijo. Los motivos de los conflictos son por las tomas de decisiones en su conjunto. Genera mal clima cuando no se ponen de acuerdo, por ejemplo, cuando discuten por la compra de materiales, los cambios en el comercio o la diversificación...”* (entrevistado nº8); *“Entre padre e hijo. No se ponen de acuerdo. El padre deja al hijo que tome alguna decisión y terminan discutiendo porque las decisiones nos afectan y aun así se llevan a cabo...”* (entrevistado nº17); *“Padre e hijo. En mi lugar, no se ponen de acuerdo en qué tengo que hacer primero...”* (entrevistado nº21); *“Más que nada se nota tensa la relación entre los dueños (Padre e Hijo). Se ponen de acuerdo en el día o en la semana que se van a ocupar uno de algo y otro de otra cosa, y terminan más desorganizados que al principio. Se reciben órdenes de ambos lados, a veces para hacer cosas distintas y no se sabe por dónde o quien responder.”* (entrevistado nº27); *“Se nota que hay momentos o épocas en que padre e hijo discuten mucho. Se nota, se contagia hacia nosotros el malestar. Los he visto discutir por el reparto o preparación de pedidos, sin ponerse de acuerdo quien lo armaba y sin saber nosotros qué hacer.”* (entrevistado nº34); *“Entre padre e hijo. Seguro será por las reformas y demás que impliquen dinero. También nosotros vemos las consecuencias porque se nota cuando uno o el otro organiza el reparto...”* (entrevistado nº11); *“Se manifiesta un poco en todos. Parecería que no se ponen de acuerdo cómo manejar las cosas, más que en qué manejar. Se nota que es una empresa que todos saben un poco del trabajo del otro. El problema que veo yo es la forma en llegar al resultado, como no es la que el dueño tomaría, está mal, aunque el hijo llegue al mismo resultado.”* (entrevistado nº26); *“Padre e hijo. Son muy distintos a la hora de organizar la carga de camiones. Nunca se si hago las cosas bien o no...”* (entrevistado nº24); *“Entre Padre e Hijo y por querer mediar, la madre, quien también trabaja con nosotros en administración.*

Mismo ella tiene una planificación para con nosotros y viene el hijo a cambiarle las cosas y es para mal clima todo. En base a los cobros, se da la fecha de pago de proveedores, capaz que el hijo cierra un tema de stockeo grande con alguna arenera por que se entera que puede fluctuar mucho el precio (con una pre-compra lo congelan) y hay que andar llamando a los proveedores para cambiarles el día de pago. Y entre padre e hijo por organización en general.” (entrevistado n°28); “Padre e hijo más que nada. Yo creo que por el tema de los contratos con grandes empresas. Antes de ir a alguna reunión o mismo cuando se acercan de alguna constructora, ya empiezan a mostrarse los dientes, se ponen nerviosos, se les nota. Como que le dice qué decir o cómo hacer el padre al hijo. Más que consejo, parece que le da órdenes. Se va esos días previos a ver proveedores para tantear cómo viene el futuro para la compra, y esto al hijo no le gusta. Son momentos tensos y generan mal clima en todos.” (entrevistado n°29); “Se les nota cuando padre e hijo se pelean. Se la agarran con lo que se ocupa el otro, y nos desorganizan todo el trabajo de playa y carga de camiones y planificación de reparto. Si el padre está en eso, viene el hijo y parece por venganza y le cambia todo. Hemos tenido que descargar y cargar de nuevo camiones.” (entrevistado n°35)

Otros entrevistados hicieron referencia, únicamente, a los temas que motivan los conflictos entre el padre fundador y su hijo. Los temas mencionados fueron los siguientes: vacaciones de los empleados, compra de herramientas de trabajo, expansión y diversificación del negocio, compra de materiales, inversiones, compra de vehículos nuevos, organización de los repartos, renovaciones, cobro de clientes, pago de proveedores, manejo de personal, entre otros. Así lo manifestaron los entrevistados: “Entre padre e hijo. Hay temas en los que no se ponen de acuerdo, por ejemplo, en el de las vacaciones cuando se cierra el local y las vacaciones vendrían a ser para todos, también en la compra de más herramientas de trabajo. También genera líos la expansión y diversificación del negocio. Uno es un poco más estructurado y el otro muy innovador...” (entrevistado n°7); “Entre padre e hijo. Se debe a la toma de decisiones, como, por ejemplo, la compra de materiales, las inversiones o la compra de vehículos nuevos...” (entrevistado n°10); “Entre los dos jefes. Supongo que es por tema plata y cosas así de compras y demás...” (entrevistado n°2); “Los conflictos son entre padre e hijo. Y el motivo son las tomas de decisiones cuando, por ejemplo, hay que comprar nuevos vehículos o cuando no se organizan bien los repartos...” (entrevistado n°3); “Entre el padre y el hijo. Creo que más que nada los problemas son sobre renovaciones en general...” (entrevistado n°12); “Si, entre la madre, el padre y el hijo. Para lo que es más administración los líos son entre madre e hijo, por ejemplo, por ingreso de plata por cobro de clientes, pago a proveedores, manejo del personal y esas

cosas. Y otros temas más de gerencia como la compra, venta, stock, reparto, etc., entre el padre y el hijo.” (entrevistado nº33)

Por último, algunos entrevistados conocen y han presenciado discusiones entre el padre fundador y el hijo, aunque desconocen el por qué. Por ejemplo, así lo manifestó el siguiente entrevistado: *“Entre el padre y el hijo. No sé bien, pero discuten mucho...”* (entrevistado nº20). Sin embargo, si bien no pueden precisar los motivos exactos pueden imaginarlos o suponerlos. Estas suposiciones pueden ser de dos tipos: estrictamente laborales y/o dudas del padre fundador respecto de que el hijo sea capaz de hacerse cargo completamente del negocio. En cuanto a la primera de estas suposiciones los entrevistados dijeron: *“Entre los dos jefes que son el padre y el hijo. Supongo que es de trabajo y quién hace las tareas...”* (entrevistado nº13); *“Entre padre e hijo. Se les nota que discuten con frecuencia, cada vez mayor. Hay asuntos que no maneja más el padre, pero no se bien cuáles, yo al menos estoy mucho afuera por las tareas que desarrollo. Seguramente en administración sepan o escuchan más.”* (entrevistado nº31). *“Entre madre e hijo, entre el padre y el hijo, y entre los padres. Manejos, toma de decisiones de los sectores que organiza y maneja cada uno. Y por sobre todas las cosas, temas más profundos a tener en cuenta antes de cerrar contratos importantes, entre padre e hijo.”* (entrevistado nº36); *“Se ve al padre y al hijo discutir mucho. Supongo que es por eso, o por temas de dinero, o compra de materiales, o el trabajo en sí. O porque no esta tan decidido a irse o no quiere porque acá tiene muchos años.”* (entrevistado nº39). En relación al segundo tipo de suposición se ha dicho: *“Entre el padre y el hijo. Yo creo que por qué no confía plenamente el padre que el hijo pueda llevar todo esto adelante. Ponerse en capitán del barco, por así decirlo. No porque no sea capaz, sino porque cree en el fondo que siempre es mejor apoyarse en alguien más para decidir.”* (entrevistado nº30); *“Dueño y esposa, con el hijo. últimamente con mucha frecuencia. No entiendo del negocio, ni nada, pero supongo que porque no lo cree capaz de quedarse a cargo. Y supongo que también discuten por dinero.”* (entrevistado nº32)

1.4.- Fortalezas del fundador

Respecto de las fortalezas del fundador los entrevistados han manifestado que se trata de alguien que *“...tiene experiencia”* (entrevistado nº3, entrevistado nº20, entrevistado nº23, entrevistado nº25). Otro modo de hacer evidente esta experiencia es afirmar que el fundador *“Conoce el negocio y sabe cuándo es el momento de intervenir...”* (entrevistado nº1). Ello se manifiesta de diferentes maneras: una de ellas es el conocimiento al momento de organizar los repartos, por ejemplo: *“Sabe organizar los repartos. Se trabaja cómodo cuando él los organiza. Hace muchos años que*

tiene este comercio y a veces viene a los repartos con nosotros...” (entrevistado nº2); *“Se sube de vez en cuando con nosotros a los repartos. Sabe manejar la empresa. Entiende mejor de reparto y tiempos. Tiene experiencia.”* (entrevistado nº11); *“Tiene experiencia. Cuando él maneja el reparto todo es más ágil. Sabe entender los problemas con los camiones. Se sube a los repartos a veces. Sabe hacer como volcar el camión cuando se descarga arena...”* (entrevista nº13); *“Tiene experiencia. Sabe cargar, organizar el stock, manejar los camiones. Se nota que hace muchos años que está en esto y esto es su vida.”* (entrevistado nº40)

Por otra parte, esta experiencia o conocimiento del negocio se evidencia en que el fundador conoce los puestos y las tareas que realizan sus empleados. Así lo manifestaron los entrevistados: *“Sabe cómo es el trabajo y las tareas de todos, los pros, los contras, los vicios. Se da cuenta si alguno realmente se demoró en una tarea por la dificultad o porque perdió tiempo a propósito.”* (entrevistado nº6); *“Tiene experiencia en el negocio, así como en los puestos y las tareas de todos los empleados.”* (entrevistado nº7); *“Tiene experiencia y está en contacto con las tareas que hacemos porque viene a los repartos...”* (entrevistado nº4); *“Tiene experiencia. No pierde tiempo. Sabe de las tareas y de los tiempos...”* (entrevistado nº21); *“Se nota que tiene mucha experiencia en el rubro. Sabe de las tareas de todos.”* (entrevistado nº28); *“Experiencia en el rubro. Experiencia en las tareas y puestos.”* (entrevistado nº33); *“Tiene experiencia en el rubro y en las distintas tareas.”* (entrevistado nº36); *“Experiencia, sabe de las tareas de todos, puede guiarnos...”* (entrevistado nº15) *“Conoce el negocio, sabe manejar al personal y sabe de las tareas de todos...”* (entrevistado nº14)

Por otra parte, el fundador sabe manejar al personal, es considerado con sus empleados y está en permanente contacto con ellos, ya sea escuchando sus problemas en el trabajo o preocupándose por su bienestar personal por lo que los empleados lo consideran, antes que un jefe, un líder que enseña cómo hacer el trabajo y los estimula para que mejoren en él. El fundador, asimismo, trabaja a la par de sus empleados por lo que se evidencian rasgos de humildad a pesar de su posición de poder. Así lo han manifestado los entrevistados: *“Sabe escuchar a la gente.”* (entrevistado nº1); *“Está en contacto con los empleados.”* (entrevistado nº3); *“Hace mucho que está. Te escucha cuando hay problemas mecánicos con los camiones. Viene a los repartos...”* (entrevistado nº5); *“Tiene experiencia en todos los puestos. Sabe atender reclamos o consultas de los empleados. Toma decisiones que dan buenos resultados pero que tienen en cuenta a todos. Sabe guiar...”* (entrevistado nº8); *“Hace muchos años que está en el negocio. Conoce de mecánica y nos ayuda. Viene a los repartos y nos pregunta sobre tiempos, caminos, clientes, etc.”* (entrevistado nº9); *“Sabe negociar. Saber organizar los camiones. Evita los conflictos entre el personal. Te escucha. Sabe entender, sobre todo cuando le explicas un*

problema que tiene el camión. A veces viene a hacer el reparto con nosotros.” (entrevistado nº12); “Es considerado con su gente y tiene pasta de líder.” (entrevistado nº14); “Tiene experiencia, sabe escuchar, sabe de carpintería, está atento a todo...” (entrevistado nº18); “Cuando te da una orden o algo para hacer, no se queda quieto, se pone con uno muchas veces a trabajar. Le gusta irse a los repartos. Los días de mucho calor, te trae agua, se preocupa que estemos hidratados. Me paso de días de mucha lluvia que nos haga parar las tareas hasta que pare un poco la lluvia y evitar accidentes. Los días de lluvia también pasa que en las obras no suele haber trabajadores, por ende, hay menos presiones de repartos urgentes o que no se llegue. A mí me alienta a que les pregunte a mis compañeros de planta como puedo hacer algo cuando tengo un problema –soy uno de los más nuevos.” (entrevistado nº27); “Yo creo que sabe mucho y tiene mucha experiencia en este rubro. Es positivo en los momentos que algunas cosas no salen como se espera, sin culpar a nadie. Si tiene que ponerse a cargar un camión lo hace, o irse de reparto.” (entrevistado nº26); “Cuando yo ingresé me alentaba para que me anime a más, que no tenga miedo de preguntar. Me hizo aprender un poco las tareas de todos.” (entrevistado nº28); “Me aconseja no sólo cuando tengo algún problema con alguien externamente, me lleva ese aprendizaje a mi vida personal.” (entrevistado nº39); “La experiencia y los años que tiene manejando este negocio. No es un jefe que da órdenes y punto, te enseña cómo hacer el trabajo para que uno sea de lo mejor todos los días. Nos tiene en cuenta, sabe el trabajo que hacemos, no sólo por cómo se haga, sino porque estamos todo el día afuera, y el clima a veces se nos pone en contra. Cuando se pone a organizar la carga y puntos de reparto, trabajamos todos más cómodos. Entiende hasta de mecánica de los camiones.” (entrevistado nº30); “Nos tiene en cuenta. Piensa en nosotros sobre todo en el tipo de tareas que desarrollamos, no es fácil está afuera todo el día. Cada tanto hace asados acá mismo y está en contacto con nosotros, nuestros problemas, historias, realidades. Me da risa verlo irse con los camiones. Es difícil ver jefes o dueños que se pongan a hacer las tareas de los empleados.” (entrevistado nº31); “Sabe cargar camiones, maneja el auto elevador, lo vi hasta manejando las máquinas de carpintería y lijando maderas. Ni hablar que se va a los repartos. No le gusta faltar. Está atento a todo. Es atento con todos. Nos pregunta cosas personales. Los camiones trabajan mejor cuando él organiza el reparto.” (entrevistado nº32); “Esta en contacto con la gente que trabaja. Se preocupa que estemos bien. Organiza turnos de descanso los días de mucho calor, por ejemplo.” (entrevistado nº40); “La experiencia por, sobre todo. Nos escucha. Se toma su tiempo. Cada tanto organiza un almuerzo con nosotros en la playa y ya dijo que era para eso, para estar en contacto con nosotros. Nos pide que no tengamos miedo de expresarle si algo vemos que no está bien.” (entrevistado nº34); “Sabe escuchar a su empleado. Conoce de las

tareas. Se pone en el lugar del otro. No es fácil trabajar bajo el sol, frío, lluvia, calor insoportable, sin embargo, él siempre está y nos frena, nos hace turnos de descanso si hay mucho calor, por ejemplo. A veces se pone a cargar él, o a acomodar stock.” (entrevistado n°35)

Por otra parte, el fundador también manifiesta un interés por aprender cosas nuevas vinculadas a su negocio. *“Se preocupa por aprender actualizaciones del sistema contable que tenemos, para saber él manejarlo.”* (entrevistado n°28); *“Le gusta aprender. Si hay cambios en el sistema de pc contable, él ya está aprendiendo cómo manejarlo.”* (entrevistado n°33) También está atento a las novedades de su industria y a cómo se mueve el mercado. Así lo manifestaron los entrevistados: *“Está en el día a día, y no creo que lo haga por control. Yo creo que en este caso lo hace para saber cómo está la calle, estar en contacto con la mercadería, ver si esta ok de calidad, y demás.”* (entrevistado n°26); *“Es visionario. Se preocupa por saber cómo se va a mover el mercado para tratar de decidir. Le gusta irse a los repartos para ver cómo está la calle.”* (entrevistado n°29)

“Le gusta estar en el día a día con las novedades de todo lo que tiene este negocio y este mercado en sí. Siempre quiere aprender.” (entrevistado n°36)

Otras fortalezas mencionadas fueron: buen manejo contable (entrevistado n°7, entrevistado n°17); sabe controlar gastos y presupuestos (entrevistado n°17); buen trato con los clientes (entrevistado n°17); es amable (entrevistado n°22); es organizado (entrevistado n°24); es prolijo (entrevistado n°24); es positivo (entrevistado n°25, entrevistado n°29); es eficiente (entrevistado n°25); es modesto (entrevistado n°25); es tenaz (entrevistado n°26, entrevistado n°28); es chistoso (entrevistado n°29); es optimista (entrevistado n°29); tiene buen humor (entrevistado n°29, entrevistado n°32); genera buen clima laboral (entrevistado n°32); es justo (entrevistado n°33); es apasionado (entrevistado n°36); sabe resolver problemas (entrevistado n°39)

1.5.- Debilidades del fundador

Respecto de las debilidades del fundador, unos cuantos entrevistados dijeron *No lo sé...*” (entrevistado n°2, entrevistado n°3, entrevistado n°9, entrevistado n°10, entrevistado n°13, entrevistado n°16, entrevistado n°18, entrevistado n°19, entrevistado n°20, entrevistado n°21, entrevistado n°23)

Otros varios entrevistados vincularon la debilidad del fundador a su hijo. Así, por ejemplo, el entrevistado n°1 dijo que su debilidad es *“...su hijo.”*, debido a que pretende evitar las discusiones con él y/o tolera las decisiones equivocadas que toma el hijo. Así lo manifestaron los entrevistados: *“A veces hace cosas para no discutir con el hijo y terminamos perjudicados...”* (entrevistado n°4); *“Cuando lo sigue al hijo en una decisión nos perjudicamos nosotros...”* (entrevistado n°5); *“No imponerse*

más con el hijo...” (entrevistado nº6); “No sabe imponerse en la toma de decisiones poco acertadas del hijo. A veces lo deja hacer mucho y los errores los pagamos nosotros...” (entrevistado nº7); “No se impone con el hijo. Lo deja, deja que se equivoque, pagamos las consecuencias los de administración, pero aun así no aprende...” (entrevistado nº8)

Otra debilidad importante es la imposibilidad de delegar responsabilidades y la necesidad de “estar en todo”. Así lo manifestaron los entrevistados: *“No sabe delegar las responsabilidades...” (entrevistado nº14); “No puede delegar en el hijo, tiene que estar en todo...” (entrevistado nº15); “No puede delegar responsabilidades. Está en todo y no para...” (entrevistado nº17); “A veces dice que un día no viene porque se lo toma para él y termina viniendo igual. Sobre todo, si llega a llamar al hijo y este le dice que entró mucho para repartir o bien hay que entregar bastante en una sola obra de las grandes. En un día de trabajo lo podés ver en varios lados al mismo tiempo, no para.” (entrevistado nº26); “No para nunca, está en todos lados, siempre queriendo resolver todo. Se fue de vacaciones hace poco y cuando volvió sabía de todo lo que había pasado. Hasta lo más mínimo. Le gusta revisar los camiones cargados y pregunta cómo acomodaste la mercadería y donde se baja y qué lugar va primero y los que siguen. Tiempos estimados de regreso y qué se tiene planificado para cuando vuelva, donde ir y cómo cargar. No creo que lo haga por soberbia, o algo así, para mí lo hace porque es perfeccionista, insiste que algo mal acomodado es falta de tiempo. Siempre cambia algo de lugar o modifica lo mínimo.” (entrevistado nº27); “En las últimas negociaciones de contratos con grandes clientes, no se aguantaba haberse quedado sin ir a la reunión y haber mandado al hijo. No creo que sea porque no le tuviera confianza, si no por el hecho de haberse quedado afuera, como parte del aprender a soltar estos temas. Se lo ve un tipo ocupado, más que preocupado cuando hay un problema. Pero el tema de tratar de no estar en negociaciones, se le nota en el humor.” (entrevistado nº28)*

Por otra parte, se ha dicho que el fundador es perfeccionista (entrevistado nº24). Así lo manifestaron algunos entrevistados *“Quiere todo perfecto. Los camiones tienen que estar perfectos, el reparto perfecto, vuelven los camiones y se tiene que si o si lavarlos antes de volverlo a cargar. Esto te lo piden ambos siempre, padre e hijo. Te pide que te apures muchas veces, sobre todo con pedidos de mostrador, no le gusta que el cliente espere mucho tiempo un pedido o una carga a su vehículo particular.” (entrevistado nº31); “Quiere todo perfecto. Los camiones los quiere limpios todos los días.” (entrevistado nº34).* Vinculado a su perfeccionismo, los entrevistados hablaron de que suele “ponerse nervioso o ansioso”: *Se pone muy nervioso. Yo creo que es parte de darse cuenta que este paso de no ir a estas negociaciones, es parte del despegar y retirarse del negocio (al menos del día a día). En esos días se pone ansioso, camina*

por las paredes. No se puede concentrar, tiene la cabeza en donde sabe que no va a estar, la reunión.” (entrevistado nº19); *“Es nervioso, a veces, ansioso. Me pasó de ponerme a cargar un camión y que me interrumpa con otras cosas. Viene siempre. Un rato, todo el día, medio día, pero siempre está.”* (entrevistado nº32); *“Se pone nervioso cuando ciertas cosas no salen bien. Quiere los camiones perfectos. El orden de stock perfecto. Limpieza y orden de carpintería. Es ansioso.”* (entrevistado nº35)

Esa ansiedad, por otra parte, se evidencia en su impaciencia lo que le impide quedarse quieto. Los entrevistados lo definen como “adicto al trabajo”: *“Es inquieto e impaciente, yo diría que es adicto al trabajo.”* (entrevistado nº24); *“Se pone ansioso muchas veces. No para. No falta nunca, solo cuando viaja.”* (entrevistado nº30); *“Es ansioso, le cuesta quedarse quieto. Es adicto al trabajo y creo que por eso también le cuesta quedarse afuera en las negociaciones. Creo que debería tener un plan para su retiro.”* (entrevistado nº33); *“Es impaciente. Se pone nervioso enseguida.”* (entrevistado nº34); *“Es adicto al trabajo, pero pienso que es porque si bien quiere retirarse no tiene un plan definido de qué hacer, cuando no venga más. Se pone ansioso y nervioso sobre todo los días que hay reuniones por cierres de negocios importantes. Le cuesta concentrarse.”* (entrevistado nº36)

Por último, el entrevistado nº11 dijo que *“...no sabe de mecánica.”*, el entrevistado nº37 dijo que *“...es muy mandón...”* mientras que los entrevistados nº12 y nº22 dijeron que *“...a veces es estructurado...”*.

1.6.- Virtudes del hijo del fundador

Muchos fueron los entrevistados que dijeron no saber cuáles son las virtudes del hijo del fundador (entrevistado nº2, entrevistado nº3, entrevistado nº5, entrevistado nº9, entrevistado nº10, entrevistado nº11, entrevistado nº12, entrevistado nº13, entrevistado nº16, entrevistado nº18, entrevistado nº19, entrevistado nº20, entrevistado nº21, entrevistado nº22, entrevistado nº23)

En cuanto a las virtudes mencionadas los entrevistados manifestaron que el hijo del fundador es creativo y/o innovador. En este sentido se expresaron los entrevistados nº7, nº8, nº25, nº35 y nº40. Así lo manifestaron otros entrevistados: *“Se le ocurren ideas que parecen locas, pero después resultan salvadoras de muchas cosas o conflictos.”* (entrevistado nº27); *“Se le ocurre desde cómo se podía diversificar, hasta cambiar físicamente la oficina, escritorios, pintar, etc. Se sienta y meta dibujar planos.”* (entrevistado nº29); *“Cada tanto nos pide de reformar o cambiar donde se guardan las cosas. Como que siempre diseña que es lo mejor para resguardar la mercadería.”* (entrevistado nº30); *“Esta como siempre creando cosas. El otro día se le ocurrió que quería hacer en el piso de la*

playa, dibujarlo o pintarlo, para tenerlo señalizado, era una cuestión de seguridad también, para saber por dónde caminar nosotros y el sentido que pasan, van y vienen, los auto elevadores y los camiones. O pregunta que por qué no hacer o instalar otro estante, que vio tal máquina para carpintería para agregar, que quiere mandar al carpintero a un curso y comprarla.” (entrevistado nº31); *“Está siempre haciendo cosas para renovar. Ahora quiere ver si se puede diversificar, por ejemplo, vender sanitarios, aberturas, ventanas, vidrios, revestimientos de interiores, etc., que implique ser prácticamente el único proveedor de todo lo que necesite una obra.”* (entrevistado nº33); *“Esta siempre viendo en la playa que puede hacer o modificar. Lo vi haciendo planos para tirar abajo una pared que da justo a un local lindero, que no se si es de ellos o alquilaría, y ahí vender otras cosas.”* (entrevistado nº34); *“Siempre piensa que más se puede hacer. Diversificar la cartera de productos, ir para adelante, llevar más crecimiento al negocio. No solo vender cal, arena y ladrillos. Ir por más.”* (entrevistado nº36)

Otras virtudes del hijo del fundador mencionadas por los entrevistados fueron las siguientes: sabe negociar con los proveedores y mantiene buenas relaciones con ellos (entrevistado nº4, nº6, nº15, nº17); hace buen uso del presupuesto y control de gastos (entrevistado nº6, nº8, nº14, nº15, nº17); es estricto (entrevistado nº7, nº8); es tenaz y/o perseverante (entrevistado nº7, nº29, nº17, nº27, nº30, nº34, nº25, nº36); sabe negociar con grandes clientes y mantiene buenas relaciones con ellos (entrevistado nº6, nº14, nº15, nº17, nº27, nº28, nº29, nº32); es respetuoso (entrevistado nº24); es responsable (entrevistado nº24); es resolutivo (entrevistado nº25, nº26, nº35); es eficiente (entrevistado nº25); promueve el trabajo en equipo (entrevistado nº32, nº35, nº38)

Por último, el entrevistado nº1 dijo *“...ninguna. El hijo no le llega ni a los talones a los padres...”*

1.7.- Falencias del hijo del fundador

Entre las falencias del hijo del fundador destaca la poca disponibilidad a escuchar y/o entender los problemas vinculados al propio negocio que le transmiten sus empleados. Los problemas mencionados fueron, fundamentalmente, el desgaste de los camiones de reparto o maquinarias, así como las demoras en cuestiones administrativas. Así, lo han manifestado los entrevistados: *“No escucha”* (entrevistado nº1); *“No sabe entender cuando hay problemas mecánicos en los camiones. No quiere que los llevemos al mecánico, nos pide que los arreglemos nosotros o andar así. A veces busca una causa para descontarnos de nuestros sueldos el arreglo...”* (entrevistado nº2); *“A veces no entiende o no es capaz de razonar lo que uno*

le explica.” (entrevistado nº7); “Todos los problemas de los camiones son porque no los sabemos usar. Parece que no entiende que se usan y mucho y tienen desgastes normales por el uso.” (entrevistado nº11); “No te escucha, no te entiende. Enseguida un problema en el camión y la culpa es mía, que no lo sé usar. Nosotros estamos en la calle y a veces no entiende que una cosa es una orden por Handy y otra es estar en el volante manejando...” (entrevistado nº12); “No sabe interpretar cuando vamos con problemas en los camiones. La culpa siempre es nuestra porque nos movemos mal.” (entrevistado nº13); “Me pasó de explicarle alguna que otra vez algo, y que no le importe y quiera que rehaga lo que ya hice, carga de camión, u horario o lugar de salida que le dí a algún camión.” (entrevistado nº27); “Parece no escucharnos cuando le decimos que algún proceso es mejor hacerlo de otra manera. Por más que la madre nos defienda, él no quiere, y no quiere. Después se queja que demoramos. A veces pide algo de administración y no entiende que por ejemplo tengo que hablar o consultar con una persona o empresa la cual tiene tiempos de respuesta estándar o mínimos, pero quiere todo ahora. O algún tema bancario. No entiende, o no quiere a veces entender, temas contables, y es como que hay que explicarle una y otra vez y te termina culpando de que es uno que no lo entiende.” (entrevistado nº28); “No escucha, no quiere entender de razones cuando hay problemas. Suele siempre culpar a alguien y por ahí no reconoce que es algo que pasa por que sí, que no fue obra de alguien, ejemplo: rotura de camiones.” (entrevistado nº31); “No escucha a veces a las personas. A veces le planteamos que tal o cual cosa es mejor y más rápida hacerla de otra manera, y él no quiere, y no la hacen, ni aun diciéndoselo su mama.” (entrevistado nº36); “Muchas otras veces, en mi caso le planteo temas o problemas y parece no importarle, hasta que pasan la cosas.” (entrevistado nº26); “Le cuesta escuchar muchas veces ciertos problemas que tenemos con maquinarias o tiempos.” (entrevistado nº32)

Varios entrevistados manifestaron que es egoísta (nº3, nº5, nº40). Otros entrevistados, refiriéndose a este egoísmo manifestaron que piensa solo en él y no tiene en cuenta al personal: *“No piensa en los empleados al momento de tomar decisiones, es egoísta...” (entrevistado nº4); “Decide en beneficio del negocio, pero no piensa en nosotros.” (entrevistado nº11); “No piensa en todos cuando toma decisiones.” (entrevistado nº15); “Tiene poca consideración por los demás.” (entrevistado nº25); “Muchas veces sólo piensa en él.” (entrevistado nº29); “No escucha sobre todo los consejos del padre. Piensa solo en él.” (entrevistado nº33); “No parecería escuchar mucho. Solo hace lo que él quiere.” (entrevistado nº34), “No tiene mucho en cuenta al personal. No escucha, solo decide y tira para lo que a él le conviene, no a la mayoría o a todos.” (entrevistado nº35)*

Otros entrevistados manifestaron que el hijo del fundador tiene preferencia por los grandes clientes. Como consecuencia de ello, los

empleados deben rehacer trabajos para dar prioridad a estos clientes, lo que significa, por ejemplo, descargar un camión ya cargado y volver a cargarlo con los materiales para estos grandes clientes. Así lo manifestaron los entrevistados: *“A veces nos desordena la salida de camiones planificada por que le interesa que mejor le llegue primero a un cliente más importante y quiere que con rapidez se descargue y cargue un camión.”* (entrevistado nº27); *“Tiene preferencias con clientes. Seguramente un cambio en la organización del reparto venga de la mano que primero y antes que nadie las grandes obras y después las particulares de alguna casa o mismo la entrega al cliente que retira por su cuenta o compra pequeña que pasan de venta de mostrador.”* (entrevistado nº30)

Asimismo, parece tener preferencias o favoritismos con algunos empleados. Así lo dijeron los entrevistados: *“Lo he visto tener preferencias por algunos empleados o ser considerado con algunos y nada o no tanto con otros.”* (entrevistado nº29); *“No presta atención o es indiferente con algunos de los empleados de playa o choferes.”* (entrevistado nº31); *“Le presta atención solo a algunos pibes de playa o capataces que para él son importantes o le tiene estima especial.”* (entrevistado nº34); *“Tiene preferencias por ciertas personas. Si tiene su preferido, le da todo, si no, ni existís.”* (entrevistado nº35); *“Tiene favoritismo por ciertas personas.”* (entrevistado nº36)

Los entrevistados manifestaron que el hijo del fundador es perfeccionista (entrevistado nº33, nº36) atributo que consideran una falencia en tanto afecta su propio trabajo. Así lo dijeron los entrevistados: *“A veces nos hace rehacer la carga de camión porque no le gusta o no le convence cómo quedo, me hace perder tiempo, y quedarme horas extras que a veces cuesta que me las paguen, porque me pregunta y repregunta por qué me quedé, si era realmente necesario.”* (entrevistado nº26); *“Muchas veces se queda después que nos vamos para que quede todo perfecto o cambiar la disposición de reparto o cómo están cargados los camiones para el otro día.”* (entrevistado nº29); *“A veces es difícil dejarlo contento con alguna tarea, siempre algo hay que modificar, si no es el todo.”* (entrevistado nº30); *“Nos hace rehacer una carga porque mejor programar de otra manera el reparto, teniéndonos que quedar extras que después cuestiona por qué nos quedamos de más.”* (entrevistado nº32)

Los entrevistados han manifestado, asimismo, que el hijo del fundador es impaciente. Así lo dijeron los entrevistados: *“Tiene muchos días de impaciencia, quiere todo ya, porque no quiere quedar mal con los grandes clientes. Si es un armado de pedido de un cliente de mostrador, no se muestra ni impaciente, ni apurado, ni nada.”* (entrevistado nº26); *“Quiere todo ya...”* (entrevistado nº31); *“No tiene paciencia para los pequeños clientes...”* (entrevistado nº17)

Otras falencias mencionadas por los entrevistados han sido: es desordenado (entrevistado n°5, n°8, n°15, n°17, n°22); es caprichoso (entrevistado n°1); es desorganizado (entrevistado n°6, n°7, n°8, n°9, n°22, n°24); es desprolijo (entrevistado n°6, n°17, n°21, n°23); es ansioso (entrevistado n°25, n°33, n°35, n°36)

Varios entrevistados dijeron no saber cuáles son las falencias del hijo del fundador (entrevistado n°10, n°16, n°18, n°19).

Otras respuestas fueron: *“Es cabeza dura...”* (entrevistado n°5); *“No sabe del sistema contable. A veces saca dinero de la caja y no me avisa y tengo diferencias. Y las diferencias me las descuentan de mi sueldo...”* (entrevistado n°6); *“Discute mucho con los clientes pequeños...”* (entrevistado n°7); *“Toma una decisión que para él salió bien, entonces la repite y no mide ni escucha si nos afectó.”* (entrevistado n°8); *“No tiene experiencia en el manejo del personal...”* (entrevistado n°8); *“No sabe coordinar las entregas. A veces tengo que estar en dos lados a la misma hora y los clientes se enojan conmigo...”* (entrevistado n°13); *“No entiende de manejo de personal. Cree que todo se arregla con plata.”* (entrevistado n°14); *“Trata mal a algunos clientes...”* (entrevistado n°14); *“No sabe de las tareas de todos.”* (entrevistado n°15); *“No sabe dar órdenes o decirnos cómo o qué trabajo hacer...”* (entrevistado n°20); *“Es poco práctico.”* (entrevistado n°24); *“Es apático.”* (entrevistado n°25); *Muchas veces en las discusiones es hiriente con todos.* (entrevistado n°33); *“Es muy exigente. A veces no mide, porque no escucha que, por más exigencia, no se puede algo. Da la orden a veces por darla y sentirse el jefe, pero no tiene razón. Uno acata porque quiere conservar el trabajo.”* (entrevistado n°39)

1.8.- Profesionalización de la empresa

En relación a ítems vinculados a la profesionalización de la empresa, la distribución de frecuencias ha sido la siguiente: “no hay una política de recursos humanos formal” y “no hay planes de promoción para el personal” presentaron, cada categoría, un valor absoluto de 28 y uno relativo de 13.93%. Otras categorías de igual importancia son “el salario no se ajusta a los valores de mercado o eficiencia” la que presentó un valor absoluto de 27 y uno relativo de 13.43% mientras que la categoría “no me dan libertad para tomar decisiones” acumuló una frecuencia absoluta de 26 y una relativa de 12.94%. También son importantes las categorías “no hay planes de desarrollo de carrera” y “no tengo muy en claro cuál es la misión y la visión de la empresa”, categorías que presentaron, cada una, un valor absoluto de 25 y uno relativo de 12.44% mientras que la categoría “no hay un organigrama de la empresa” acumuló un valor absoluto de 22 y uno relativo de 10.95%.

De menor importancia son las siguientes categorías: “los familiares que trabajan en la empresa tienen poca formación universitaria” presentó un valor absoluto de 15 y uno relativo de 7.46% mientras que la categoría “el equipo directivo tiene poca formación universitaria” acumuló una frecuencia absoluta de 5 y una relativa de 2.49%

Por último, las categorías “no se hace uso de consultores externos cuando es evidente que hace falta ayuda” y “hay poco control sobre el uso del presupuesto” no presentaron menciones

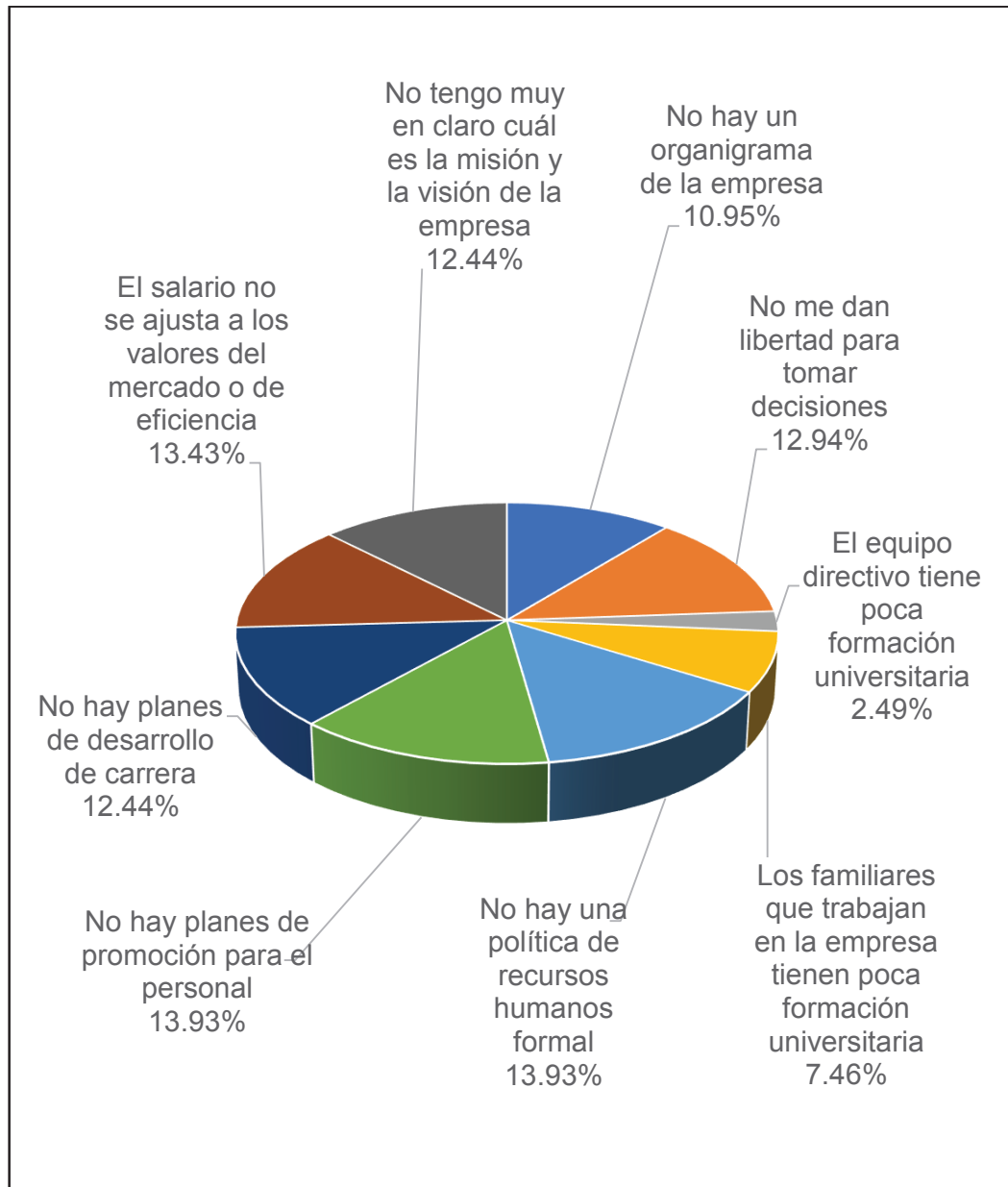
Cuadro n°4: profesionalización de la empresa

Marque con una cruz aquellas afirmaciones con las que esté de acuerdo	<i>Valor absoluto</i>	<i>Valor relativo</i>
No hay un organigrama de la empresa	22	10.95%
No me dan libertad para tomar decisiones	26	12.94%
El equipo directivo tiene poca formación universitaria	5	2.49%
Los familiares que trabajan en la empresa tienen poca formación universitaria	15	7.46%
No se hace uso de consultores externos cuando es evidente que hace falta ayuda	0	0%
No hay una política de recursos humanos formal	28	13.93%
No hay planes de promoción para el personal	28	13.93%
No hay planes de desarrollo de carrera	25	12.44%
Hay poco control sobre el uso del presupuesto	0	0%
El salario no se ajusta a los valores del mercado o de eficiencia	27	13.43%
No tengo muy en claro cuál es la misión y la visión de la empresa	25	12.44%
Total	201⁵	100%

Fuente: elaboración propia

⁵ La suma es mayor a la cantidad de entrevistados debido a que estos han mencionado más de una virtud.

Gráfico n°4: profesionalización de la empresa



Fuente: elaboración propia

2.- Análisis de entrevista a dueño fundador

Según se desprende de la entrevista, el dueño fundador ya ha pensado en el momento en que deba realizar la sucesión en la dirección de la empresa. Según ha manifestado, dicho pensamiento ha sido transmitido a sus familiares y a los empleados de la empresa.

El fundador manifiesta que existen resistencias, en la actualidad, que obstaculizan la sucesión. La misma proviene del propio fundador, pues considera que si deja de trabajar en la empresa es como si dejara de ser él. Asimismo, manifestó que le cuesta delegar el mando porque la empresa es una parte muy importante de su vida; además, de que considera de que nadie sabrá manejar la empresa como la maneja él. Para la sucesión manifestó que prefiere designar a un miembro de la familia.

El entrevistado consideró que la empresa tiene la cantidad suficiente de personal profesional. Al respecto acotó que nunca le importó mucho que sus empleados fueran profesionales. En cambio, sí considera relevante que poseen muy buena experiencia.

Manifiesta que confiaría más en su hijo si fuera licenciado en administración o economista, o arquitecto o ingeniero, pero no tiene una carrera, ni siquiera terminó el secundario. Lo que sabe lo aprendió de estar al lado del fundador, según expresa, sabe por experiencia.

En cuanto a la profesionalización de la empresa el fundador manifestó que se otorga poca libertad a los empleados para tomar decisiones, los familiares que trabajan en la empresa tienen poca formación universitaria, no hay planes de promoción para el personal y cree que los empleados no tienen muy en claro cuál es la misión y la visión de la empresa.

En cuanto a la pregunta “¿Cuáles son sus fortalezas como fundador?” el entrevistado manifestó lo siguiente: *“Tengo mucha experiencia en el rubro. Acá me hice. Conozco todo. Se cómo salir en tiempo recesivos de la mejor manera. Se cómo tratar y contratar al personal, los conozco. Tengo conocimientos contables y legales. Se también de camiones, no solo de materiales.”*

En cuanto sus debilidades el entrevistado manifestó que *“...no puedo delegar o sentirme cómodo cuando mis responsabilidades se las dejo a mi hijo. Tengo que estar atrás para ver que lo haga como yo quiero o de la manera en que yo lo resolvería.”*

En relación a las virtudes profesionales de los familiares que trabajan en la empresa, el entrevistado dijo que *“...ninguna. Ni mi mujer ni mi hijo tienen formación profesional. En cuanto a las tareas que hacen acá, los dos son muy buenos en ellas. Podría decir de ambos que son eficientes.”*

En cuanto a las falencias el entrevistado manifestó lo siguiente: *“...mi mujer tiene poca paciencia y no se detiene a analizar el error, enseguida se enoja y no entiende razones. Mi hijo cree que se las sabe todas y así actúa.”*

PARTE 5.

CONCLUSIONES

De los datos analizados puede afirmarse que los empleados de la pyme objeto de estudio conocen respecto del tema de la sucesión del dueño fundador. Ello se manifiesta, simplemente, en que han oído que el fundador “quiere jubilarse” retirándose del negocio de manera paulatina y trasladando la responsabilidad de la toma de decisiones a su hijo. Este dato ha llegado a la mayor parte de los empleados en forma de “rumor” mientras que solo unos pocos lo han recibido como información de primera mano: ha sido el fundador, su esposa o su hijo quienes han transmitido la novedad al empleado respecto de la decisión del primero de abandonar de manera paulatina la conducción de la empresa.

La mayor parte de los empleados no parece conocer la existencia de la puesta en marcha de acciones orientadas a suceder al fundador. Aun así, una buena parte de los que se manifestaron, por lo contrario, es decir, que sí conocen de la existencia de esas acciones, argumentaron que las mismas son, fundamentalmente, la delegación de responsabilidades y las tomas de decisiones. Algunos de ellos, incluso, hicieron referencia a los temas en los que la toma de decisiones se trasladó del padre al hijo. Por últimos, varios empleados conocen que habrá un traspaso, pero no pudieron especificar el modo.

La realidad es que el fundador no ha puesto en marcha acciones formales, conscientes y explícitas para realizar el traspaso del mando de la dirección de la empresa. Sabe que será su hijo, lo habilita a tomar decisiones, pero él sigue estando presente, básicamente porque considera que alejarse de la empresa implica dejar atrás parte importante de su vida, a la vez que posee la creencia de que nadie podrá llevar adelante la empresa con la misma eficiencia con que la lleva él.

Los empleados consideran que existen conflictos motivados por el tema de la sucesión del fundador. Esos conflictos se manifiestan, casi exclusivamente, entre padre e hijo y parecen repercutir de manera directa en los empleados en tanto estos reciben órdenes tanto del padre como del hijo que suelen ser contradictorias. De este modo, los empleados sienten que dichos conflictos afectan directamente su trabajo al tiempo que también generan un mal clima laboral. Por otra parte, los temas que motivan los conflictos son los siguientes: vacaciones de los empleados, compra de herramientas de trabajo, expansión y diversificación del negocio, compra de materiales, inversiones, compra de vehículos nuevos, organización de los repartos, renovaciones, cobro de clientes, pago de proveedores y manejo de personal.

En cuanto a las fortalezas del fundador destacan la gran experiencia que tiene del negocio, así como de los puestos y de las tareas que deben realizar cada uno de sus empleados. Asimismo, el fundador es cercano a ellos, tanto afectiva como laboralmente, es decir, es capaz de escuchar los problemas personales, pero también comprender problemáticas que se le presentan a los empleados y que surgen de la misma labor cotidiana en la empresa. Otra de sus fortalezas es su interés por aprender cosas novedosas que sirvan para mejorar el negocio.

En cuanto a las debilidades del fundador resulta llamativo que varios empleados no hayan podido identificar ninguna. Llamativo es también que el hijo del fundador haya sido mencionado como “la debilidad del padre”. Ello es así debido a que los empleados interpretan que el padre no logra imponerse frente al hijo en tomas de decisiones que éste último realiza y que luego resultan ser equivocadas. Para decirlo en un lenguaje cotidiano: el padre ya lo sabía, pero discute, luego calla y finalmente cede frente a su hijo. Como se ha visto anteriormente, estos conflictos son permanentes y según se ha presentado en el marco teórico las disputas en este sentido pueden afectar directamente los negocios de la empresa pues, en el caso de la pyme analizada, al padre le resulta complicado anteponer el negocio al lazo afectivo y emocional que mantiene con su hijo.

Otra debilidad importante mencionada es la incapacidad del fundador para delegar las decisiones y la necesidad de estar involucrado directamente en todo lo que pasa en la empresa. Asimismo, se considera que el fundador es perfeccionista.

En cuanto a las fortalezas del hijo del fundador muchos han sido los empleados que manifestaron no saber decir al menos una. Sin embargo, otros empleados consideran que el hijo del fundador es creativo e innovador, sabe negociar con proveedores y clientes, es tenaz y perseverante y hace un buen uso del presupuesto al tiempo que sabe controlar los gastos.

En relación a sus debilidades destaca su deficiente manejo del personal y su incapacidad para comprender y escuchar a los empleados, no ya en temas personales en los que no parece querer involucrarse –al contrario del padre- sino incluso en problemáticas que surgen en la actividad de la empresa como, por ejemplo, su negación a entender que los camiones de reparto sufren desgastes y necesitan ser reparados. Asimismo, se ha dicho que el hijo del fundador es egoísta y que suele tener preferencia por ciertos empleados; también que es perfeccionista e impaciente.

Por otra parte, la empresa posee muchos de los rasgos que son característicos de empresas poco profesionalizadas: ausencia o desconocimiento por parte de los empleados del organigrama de la empresa; no se da libertad a los empleados para que tomen decisiones; no existe una política formal de recursos humanos; no hay planes de promoción para los empleados; no hay planes de desarrollo de carrera; el salario no se ajusta a

los valores de mercado o de eficiencia y los empleados no tienen en claro cuál es la misión y visión de la empresa.

Resulta llamativo que en la entrevista los empleados no hayan marcado otros ítems propios y fundamentales de la falta de profesionalización de la organización. Estos ítems son: “los familiares que trabajan en la empresa tienen poca formación universitaria” y “el equipo directivo tiene poca formación universitaria”; ambos recibieron muy pocas menciones. Sin embargo, ello no significa que las respuestas sean representativas de la realidad. Por el contrario, los directivos carecen de formación universitaria según lo manifestó el propio fundador. Y ello es así porque al fundador no le interesa profesionalizar la empresa: en cambio, le importa que sus empleados, y también su hijo, tengan experiencia. Esta tesista cree, y esto y lo que sigue entra en el terreno de las sugerencias, que experiencia y profesionalización no tienen por qué ser elementos contradictorios y opuestos. Por el contrario, sería deseable que coexistieran ambos.

Asimismo, esta tesista considera que el hijo del fundador cuenta con virtudes con las que podrá llevar adelante la empresa al momento en que el padre finalmente se retire. Sin embargo, su mayor debilidad, y también la de la empresa, se presenta en el manejo que se hace del personal y en la casi inexistente política de recursos humanos, por lo que si existen resistencias a profesionalizar la organización en otros aspectos que parecen no presentar mayor dificultad, en ese en particular –en el del manejo de los recursos humanos- parece indispensable.

Bibliografía

- Acuña, E. (2013): *Las PyMEs y el Mercosur*. Disertación en Universidad Católica de La Plata. Ciclo “Desayunos en ABAPPRA”, Centro de Estudios de la Productividad del Ministerio de Economía (CEP), SePyME, Cámara de Exportadores de la República Argentina.
- Amat, J. (2004): *La continuidad de la empresa familiar*. Madrid: Ed. Gestión.
- Belausteguigoitia, I. (2004): *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Berardo, A. (2012): *Empresas familiares agropecuarias*. Actas II. Congreso Técnico Empresarial. FAA – Prog. Fortalecer. Rosario, Argentina.
- Bloch, R. (2004): *Las pequeñas y medianas empresa. La experiencia en Italia y en la Argentina. Análisis comparativo y posibilidades de interacción*. Buenos Aires: Ediciones De Palma.
- Cabrera, M. K.; García, J. M. (2000): “Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar.” *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*. Mayo - agosto, 6, 187-212
- Chiavenato, I. (1996): *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Claver, E., Rienda, L. y Quer, D. (2006): “El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo.” *Cuadernos de Gestión*, 6 (2):11-25
- Cleri, C. (2007): *El libro de las PyMEs*. Buenos Aires: Granica
- Collins, J.C.; Porras, J.I. (1996): *Empresas que perduran*. Barcelona: Paidós.
- Dedeu Ribera, M.; Torrent Colomé, A. (2002): *Hacia el cambio organizacional en la sucesión de la empresa familiar. Cómo garantizar la continuidad y el futuro de la empresa familiar*. Buenos Aires: Espacio Pyme.
- Dodero, S. (2002): *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.

Farinelli, S. (2007): *Sistemas locales de innovación: las empresas PyMEs metalmecánicas de Tandil (1995-2005)*. Tesis. Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Ferrazzino, A.; Formento, S. (2011): *Estrategias familiares de participación: la sucesión*. 5° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Especialistas de Estudios del Trabajo, p.6

Grupo de Trabajo sobre Servicios de Desarrollo Empresarial (1997): *Servicios de desarrollo empresarial para PyMEs: una guía preliminar para intervenciones con recursos de donantes*. Informe a la Comisión de Donantes sobre el desarrollo de las pequeñas empresas. Primera Revisión. Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Hernández Sampieri, C.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2006): *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill

Hirschman, A. (1968): “La economía política de la industrialización a través de la sustitución de importaciones.” *Trimestre Económico*. Vol.XXXV, nº140. México.

Kosacoff, B. (1993): “La industria argentina. Un proceso de reestructuración desarticulada.” *Documento de Trabajo n°53*. CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Buenos Aires.

Leach, P. (1996): *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica

Simón, H. (2007): *Líderes en las sombras*. Barcelona: Planeta

Taylor, S.J.; Bogdan, R. (1986): *Métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós

Ventoncilla Cuadros, E. (2004): *La creación de valor y las PyMEs*. Caracas: Documento.

Yoguel, G. (1997): “Los condicionantes del nuevo contexto: las respuestas estratégicas de las PyMEs argentinas” *Palermo Business Review*. Universidad de Palermo. Buenos Aires.

Daniel E. Mena; Sebastián S. Trimarchi. (2012): *Profesionalización y Sucesión de Poder en una Empresa Familiar*. Buenos Aires: Quinqué.

Palladino, Marcelo. (2016): *De la Empresa Familiar a la Familia Empresaria*. Buenos Aires:

Dubois Favier; Gabriela Calcaterra. (2014). *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Buenos Aires: Ad-Hoc

ANEXOS

Modelos de las encuestas realizadas en la empresa estudiada:

Modelo 1:

Entrevista semiestructurada para empleados (aclarar cuando es un familiar)

1.- ¿Conoce si en la empresa se ha hablado sobre el tema de la sucesión del dueño fundador?

- ☐ Si. ¿De qué se enteró? _____
☐ No.

2.- ¿Tiene conocimiento respecto de la puesta en práctica de acciones para realizar la sucesión del fundador?

- ☐ Si. ¿De qué acciones se enteró? _____
☐ No.

3.- ¿Considera usted que el tema de la sucesión del fundador genera conflictos?

- ☐ Si. Pase a pregunta 4.
☐ No. Pase a pregunta 5.

4.- ¿Entre quienes se manifiesta el conflicto y cuáles son los motivos?

5.- ¿Cuáles son las fortalezas del fundador?

6.- ¿Cuáles son las debilidades del fundador?

7.- ¿Qué virtudes tienen los hijos del fundador?

8.- ¿Qué falencias tienen los hijos del fundador?

9.- Marque con una cruz aquellas afirmaciones con las que esté de acuerdo

- ☐ No hay un organigrama de la empresa
- ☐ No me dan libertad para tomar decisiones
- ☐ El equipo directivo tiene poca formación universitaria
- ☐ Los familiares que trabajan en la empresa tienen poca formación universitaria
- ☐ No se hace uso de consultores externos cuando es evidente que hace falta ayuda
- ☐ No hay una política de recursos humanos formal
- ☐ No hay planes de promoción para el personal
- ☐ No hay planes de desarrollo de carrera
- ☐ Hay poco control sobre el uso del presupuesto
- ☐ El salario no se ajusta a los valores del mercado o de eficiencia
- ☐ No tengo muy en claro cuál es la misión y la visión de la empresa

Modelo 2:

Entrevista semiestructurada para dueño fundador

1.- ¿Ha pensado en el momento en que deba realizar la sucesión en la dirección de la empresa?

- ☐ Si. Pase a pregunta 2.
- ☐ No.

2.- ¿Ha transmitido su pensamiento a sus familiares y/o empleados?

- ☐ Si, a familiares.
- ☐ Si, a familiares y empleados.
- ☐ No.

3.- ¿Considera usted que existen resistencias, en la actualidad, que obstaculizan su sucesión?

- ☐ Si. Pase a pregunta 4.
- ☐ No.

4.- ¿De quién o quiénes provienen estas resistencias?

- ☐ De mí mismo. Pase a pregunta 5.
- ☐ De mi familia. Pase a pregunta 6.
- ☐ De los empleados. Pase a pregunta 7.
- ☐ De los proveedores. Pase a pregunta 8.

5.- Usted dijo que el tema de la sucesión genera resistencias en usted mismo. Si tuviera que elegir, de la siguiente lista, los motivos de estas resistencias, ¿cuáles elegiría?

- ☐ Temor a la muerte
- ☐ Negación a ceder el control y el poder dentro de la empresa
- ☐ Si dejo de trabajar en la empresa es como si dejara de ser yo
- ☐ Soy incapaz de decidir cuál de mis hijos debe sucederme
- ☐ Me cuesta delegar el mando porque esta empresa es una parte muy importante de mi vida
- ☐ Nadie sabrá manejar esta empresa como lo hago yo

5.- Usted dijo que el tema de la sucesión genera resistencias en la familia. Si tuviera que elegir, de la siguiente lista, los motivos de estas resistencias, ¿cuáles elegiría?

- ☐ Mi mujer se opone al cambio
- ☐ En mi familia no es posible hablar sobre mi desaparición física
- ☐ Hay rivalidad entre los hermanos que trabajan en la empresa

6.- Si tuviera que elegir entre las siguientes opciones para su sucesión, diría que hoy está pensando en:

- ☐ Designar para la sucesión a un miembro de la familia
- ☐ Designar a un presidente interino
- ☐ Designar a un manager profesional
- ☐ Liquidar la empresa
- ☐ Venderla en bloque o en parte
- ☐ No hacer nada

7.- ¿Considera usted que la empresa tiene la cantidad suficiente de personal profesional?

- ☐ Si
- ☐ No

8.- ¿En qué ocasiones considera usted que sería necesaria una mayor profesionalización de los miembros de la empresa?

9.- Marque con una cruz aquellas afirmaciones con las que esté de acuerdo

- ☐ No hay un organigrama de la empresa
- ☐ Se otorga poca libertad para tomar decisiones
- ☐ El equipo directivo tiene poca formación universitaria
- ☐ Los familiares que trabajan en la empresa tienen poca formación universitaria
- ☐ No se hace uso de consultores externos cuando es evidente que hace falta ayuda
- ☐ No hay una política de recursos humanos formal
- ☐ No hay planes de promoción para el personal
- ☐ No hay planes de desarrollo de carrera
- ☐ Hay poco control sobre el uso del presupuesto
- ☐ El salario no se ajusta a los valores del mercado o de eficiencia
- ☐ Creo que los empleados no tienen muy en claro cuál es la misión y visión de la empresa.

10.- ¿Cuáles son sus fortalezas como fundador?

11.- ¿Cuáles son sus debilidades?

12.- ¿Cuáles son las virtudes profesionales de los familiares que trabajan con usted?

13.- ¿Cuáles son las falencias profesionales de los familiares que trabajan con usted?
